

[研究論文]

高齢社員のキャリア支援と能力発揮状況¹⁾

鹿生 治行*・大木 栄一**

〈要 約〉

先進企業は、高齢社員の活用を進める過程で、人事部門に近い第三者による支援体制を構築している。その支援は高齢社員と管理職の両者を対象とし、現役時代から、継続的におこなっている。本稿は、団塊世代を対象とする調査データを用いて、その理由を検討した。分析から、次の2点を明らかにした。第一は、管理職からの支援と高齢社員の職務行動は円環的な関係にあること、第二は、職務行動の変化は少ないが、緩やかに変化する可能性があることである。分析結果は、企業が高齢社員の積極活用を志向する場合、高齢社員と管理職との関係を構築し、維持する支援が必要となることを示唆している。

キーワード：高齢者雇用、人事管理、支援制度、団塊世代

I はじめに

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の研究分野では、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研究課題が設定されている (Mountford, 2012)。それらの研究は、高齢社員の就業を制約する条件を捉え、その解消に関心をおく。主に、次の2点に注目する。第一は、高齢社員に対する固定観念である。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。この研究は、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く (例：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に着目する (Kooij & Van de Voorde, 2015)。この研究の特徴は、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ことにある。初期の研究では、動機づけ方法を検討するため、高齢社員を対象とした実証分析を通じて、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。ただし、これらの研究は変数間関係を捉えているものの、理論的な説明を欠くことが指摘されている (Kanfer & Ackerman, 2004；Kooij et al., 2015)。Kooij et al. (2014) や Bal et al. (2015) の研究は、その動機づけ施策の効果の理由を、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。両者の研究は、加齢変化の適応戦略 (SOC 理論：Freund, 2006；Freund & Baltes, 2002) を理論的基礎におき、人事施策の束 (Kooij

et al., 2014) や個別契約²⁾(Bal et al., 2015) に着目して、高齢者雇用の推進方法を提示している。

一方、日本の高齢者の人事管理研究は、定年前後の人事管理の違いに注目してきた。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。

人事管理研究のうち、実践的志向を強くもつ研究は、定年前後の差に従業員が適応し、かつ企業の活用成果を高める人事制度や人事制度を機能させる人事施策を検証してきた(例:今野, 2014; 鹿生, 2012; 鹿生・大木・藤波, 2016 a; 藤波, 2013; 藤波・大木, 2011; 藤波・大木, 2012)。日本企業の高齢社員の人材活用戦略に限定すると、以下の2点を捉えている。第一は、60歳代前半層(以下、「高齢社員」と記述する)への期待役割である。定年後は、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, 2014; 藤波・大木, 2011; 藤波・大木, 2012)人材となること。第二は、人材活用方針の今後の見通しである。高齢社員の数量的増加を受けて、高齢社員の人事管理は定年前に類似するように整備される。しかし、上記の人材活用方針は大きく変わらない(鹿生・大木・藤波, 2016b)ことである。

高齢社員が新たな役割に適応し、かつ高い意欲を持って働くことを企業が求める場合、活用を支援する仕組み作りが必要となる。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を支援する(鹿生, 2012)。先進企業の支援は、主に2時点でおこなう。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や能力を熟知した、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、高齢社員の上司に委ねている。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)の研修を実施する。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、当該社員の適性を理解させ、定年後の就業を意識した活用や支援を要請する(鹿生, 2012; 鹿生・大木・藤波, 2016a)。

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(2012)や鹿生・大木・藤波(2016a)に詳しい。一方、それらの対策は、高齢社員側からみると、有効なのか否かは定かではない。本稿は、高齢社員による自らの職務行動と高齢社員が認識する人事施策との関係³⁾から検証を進める。

その検討には、筆者らが参加した『団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会』(座長: 永野仁明治大学教授)が実施したインターネットによる調査データ(以下、「調査」と記述する)を用いる。調査は、1947年～1949年生まれの団塊世代を対象に実施されたものである。団塊世代を対象とする理由は、企業に65歳までの雇用機会の確保を求めた、最初の世代であることによる。平成16年改正の高年齢者雇用安定法の施行により、企業に在籍する高齢社員数は増加した。選抜された人材のみを活用していた時代と異なり、高齢社員数は増加し、かつ労働力の質にばらつきが生じた。企業はその対応を図るため人事制度の整備を進めてきた。団塊世代が60歳代前半層当時の調査データを用いることにより、人事制度の整備過程にある高齢社員の就業意識と就業意欲を高める対策を捉えることができる。全体的に日本企業における高齢社員の人事制度は現役社員の制度とは異なるが、人事制度の

改定時には、それに近づくように整備する。現在も進化の過程にある。団塊世代が60歳代前半層であった時期は、雇用管理分野（就業時間や配置・異動管理）の整備が先行し、賃金制度の整備は遅れていた。制度は進化したが、現在もその傾向に変わりはない。本稿の実証分析の結果は、今も実践的な意義をもつものと考えられる。

本稿で用いた調査データは、2011年調査、2012年調査、2013年調査の3種とした。調査の実施時期は、2011年～2013年の各年8月末日である。調査対象者は、調査会社が保有するモニター約2000名である。回答者に占める就業者比率は調査年度により異なるが、5割～6割程度となっている。

本稿の構成を、あらかじめ述べておくとする。次節は、先進企業の人事部門が高齢社員に限らず、上司への支援に力を入れた意義を理解する。Ⅲは、上司から支援される高齢社員の特徴を捉える。Ⅳは、その結果を踏まえ、継続的な支援を実施し、その主体者が現場の業務と高齢社員を熟知した社内担当者を配置した効果を捉えなおす。最後に、分析結果を踏まえ、支援制度の意義を述べる。

Ⅱ 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

高齢社員の意欲と、会社や上司、同僚からの支援の期待との関係に注目する。先進的な企業の人事部門は、高齢社員への直接的な支援に限らず、同時に上司の支援にも力を入れる。調査データを用いて、その意義を確認したい。本節は、高齢社員の就業意欲と、会社や上司、同僚からの支援との関係を捉えたい。

組織から支援される感覚は、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 et al., 1986；Roades & Eisenberger, 2002）。高齢者が就業を選択する場合、理解と尊敬を重視する傾向にある（Armstrong-Stassen, 2008）。実証研究においても、組織から支援される感覚は、転職意思（の低さ）を予測することが指摘されている（Armstrong-Stassen & Usel, 2009）。定年後は期待役割が変わり、基幹的な役割から離れることで会社との関係が希薄になる。その環境では、会社が提供する支援の個々の効果よりも、会社が高齢社員に配慮するという信号自体に、就業意欲を高める効果があると考えられる⁴⁾。また、支援の主体者は、会社である必要はない。受益者は、その代理人から受けた支援も、組織自体の行為と認識する（Eisenberger et al., 1986）可能性がある。

一方、管理職の役割に注目する人事管理の研究は、従業員の職務上の成果は、配属先職場の管理職の影響が大きいことを指摘する。例えばPurcell & Hutchison（2007）は、管理職による2つの役割を挙げている。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⁵⁾。

上司の裁量に由来するリーダーシップ行動を、会社から委託された行為であると認識しない可能性がある。日本企業の正社員は、60歳を越えると期待役割が大きく変わる。高齢社員の人材活用方法（仕事内容や達成方法、個人目標の設定）は、会社や人事部門ではなく、高齢社員の管理職（以下、「上司」と記述する）の裁量に委ねられる傾向にある（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2016）⁶⁾。基幹業務から外れ、担当業務レベルが下がり、なおかつ活用方法が上司に委ねられる場合、高齢社員は会社や人事部門が自らの働きぶりや成果、希望を把握していないという疑念を抱きやすい。その雇用管理が実践される状況において、上司が高齢社員を支援する関係を築こうとすれば、その行為は会社から委託された支援ではなく、上司由来の支援であると認識することが考えられる。更には、高齢期の職業生活に与える影響力は、会社（人事部門）よりも上司のほうが強くなる。以上から、高齢社員の就業

意欲は、会社・人事部門からの支援よりも、上司から受ける支援に強く影響を受けることが予想される。

仮説1：上司から支援される感覚と就業意欲の関係は、会社・人事部門から支援される感覚と就業意欲の関係よりも強い関係にある。

引退過程にあるという認識により、高齢社員は資源の投資先を変えようとする可能性がある。社会情動的選択理論は、時間が無限と感ずる場合には知識の獲得を、一方で時間が有限と感ず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., 1999)。定年を迎えた高齢社員は、仕事への関わり方を調整し、仕事から一歩引く行動をとる(奥津, 2010)。引退過程にあることを意識する。残りの人生を意識する場合には、本人の成長や収入の獲得よりも、周囲との関係構築に重きを置くことが想定される(鈴木, 2008)。同僚から支援を受ける感覚が高い場合は、高齢社員の就業意欲が高く、両者には正の関係が予測される。

仮説2：同僚から支援される感覚と就業意欲は、正の関係がある。

2. 分析方法とデータセット

分析には、2013年団塊世代調査を用いる。分析対象は、①就業形態が雇用者、②勤務先は、企業または公的機関とした。週労働時間が「その他」、年収を「わからない」とする者、勤続年数が1年未満の者、正社員経験がない者を除いた。分析に用いるサンプルサイズは、511件である。

対象者の年齢は、63歳16.8%、64歳44.0%、65歳25.2%、66歳13.9%という構成である。性別は男性87.7%、女性12.3%である。勤務先の雇用形態は、正規の職員・従業員32.9%、出向社員2.5%、契約社員25.8%、嘱託社員15.1%、パート15.1%、アルバイト6.7%、派遣スタッフ1.0%、その他1.0%という構成になっている。勤務先の規模は、30人以下20.0%、31～50人9.6%、51～100人10.4%、101～300人18.4%、301～1000人11.5%、1001人以上24.5%、わからない5.7%となっている。職位は、部長クラス12.3%、課長クラス6.5%、係長・主任クラス5.9%、役職はない67.3%、その他8.0%となっている。勤続年数の構成は、1年～3年未満17.0%、3～5年未満17.8%、5～10年未満19.4%、10～20年16.6%、20年以上29.2%となっている。

3. 変数の作成方法

(1) 就業意欲「能力発揮意欲」(被説明変数)

高齢社員には保有する能力を活かした活躍が期待される。そこで本稿は、高齢社員が今の仕事において「保有する能力をどの程度発揮しようとするのか」、その程度を捉えることにした。選択肢は、5%刻みに設定した。範囲は、「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」とした。平均値は71.8% (標準偏差 (以下「SD」と記述する) = 18.5) である。

(2) 会社から支援される感覚「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、設問を設計した。会社からの支援を受けられる状況は、「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。平均は2.60点 (SD = 0.76) である。

(3) 上司から支援される感覚「上司支援認知」(説明変数)

(2)と同様に、上司から支援される感覚を捉える。調査時点で具体的な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る状況も、広義に支援を受けていることに含まれる。支援の期待を含めた設問とした。設問は「(上司は)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と思う」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。平均は2.61点(SD=0.74)である。

(4) 同僚から支援される感覚「同僚支援認知」(説明変数)

(3)と同様に、同僚から支援される感覚を捉える。「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。平均は2.82点(SD=0.74)である。

(5) 職位(統制変数)

職位は、職位クラス別にダミー変数を作成した。

(6) 週労働時間(統制変数)

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「55～60時間未満」まで、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。

(7) 賃金(統制変数)

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「900～1000万円未満」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(6)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)。

(8) 就業可能年数(1年以内)ダミー(統制変数)

退職が近づくと、仕事の中心性が変わり、就業意欲が変化する可能性がある。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。

(9) 年齢(統制変数)

63歳を「1」、64歳「2」、65歳「3」、66歳「4」とした連続変数を用いる。

4. 分析結果と小括

上記の変数から、「能力発揮意欲」を従属変数とした重回帰分析を行った結果が、図表1である。能力発揮意欲と正の関係にある変数は、「上司支援認知」($\beta = 0.148$, $p < 0.01$), 「同僚支援認知」($\beta = 0.101$, $p < 0.05$)である。仮説1は、「上司支援認知」と「会社支援認知」と、能力発揮意欲との関係を設定している。「会社支援認知」は、統計上有意な関係にない。「上司支援認知」には、正の関係があった。このため仮説1は支持された。なお、両者の相関係数は0.602 ($p < 0.01$)であり、高い相関関係にある。仮説2は、同僚からの支援される感覚と能力発揮意欲との関係を設定している。両者には正の関係にあり、支持された。

本節は、高齢社員による能力発揮意欲を予測する変数を検討した。説明力が最も高いのは、上司から支援される感覚であった。この結果は、上司の管理能力や意図により、高齢社員の能力発揮意欲が変わることを示唆する。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がある。上司の支援を会社から委任された行為と捉えていることが推測される。ただし、回帰式に影響を与えるのは、上司による支援であった。

図表1 能力発揮意欲の決定要因（重回帰分析）

			B	S.E	β
定数			48.264	5.354	
年齢			-1.275	0.923	-0.064
統制変数	勤務状況 職位 (ref. 役職なし)	勤務可能年数（一年以内）	-3.242	1.818	-0.083
		部長D	1.879	2.703	0.034
		課長D	8.214	3.450	0.110*
		係長・主任・現場監督職D	3.162	3.412	0.040
		その他D	-1.581	2.939	-0.023
		週労働時間	0.220	0.070	0.140**
		賃金（時給換算）	6.165	7.890	0.038
説明変数	支援	会社支援認知	0.485	1.316	0.020
		上司支援認知	3.698	1.377	0.148**
		同僚支援認知	2.540	1.168	0.101*
F値			5.398	**	
調整済みR ²			0.087		
N			511		

注) ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

この理由は、高齢社員に適用される人事管理と、高齢社員が希望する働き方にある。高齢社員は転居を伴った配置転換や昇進の可能性は低く、残りの職業生活は、現在の配属職場における活躍が期待される。仕事内容や達成方法等を定める権限は上司が持つため、高齢社員の活躍の範囲は、上司の人事管理能力や意欲に影響を受けることになる。

高齢社員本人が活躍を希望すれば、上司からの支援は就業意欲に影響を与えるであろうし、一線から引く感覚をもっていれば、上司よりも周囲との人間関係を重視するため、就業意欲には後者が与える影響が大きくなることが考えられる。本節の分析結果は、同僚からの支援期待と意欲は正の関係にあったが、上司から支援される感覚に比べて弱い関係にあることを示している（ $\beta = 0.101$, $p < 0.05$ ）。加えて、労働時間と能力発揮意欲は正の関係があった（ $\beta = 0.140$, $p < 0.01$ ）。これらの結果は、60歳代前半層の人たちは、引退過程にあるとは捉えていないことを示唆する。60歳代前半層の潜在的な希望は、第一線から退くことではなく、活躍にある。

現役社員と異なる人事管理を適用されるなかでも、高齢社員は引退ではなく活躍を希求する。高齢社員の就業意欲の向上に影響を与えるのは、上司の人事管理能力や意欲である。この分析結果は、人事部門による上司への支援が、間接的に高齢社員の活躍に寄与することを示唆する。

Ⅲ 上司から支援される高齢社員とは

1. 分析枠組み

Ⅱでは、高齢社員の就業意欲向上には、上司の支援が必要であることを確認した。そもそも、上司の支援の対象になるのは、どのような高齢社員なのか。Ⅲでは、団塊世代の調査データを用いて、上司から支援される高齢社員像を捉える。

(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ており、人事部が設計する人事施策と組織業績との因果連鎖を媒介する変数と捉えている（Guest, 2001 ; Purcell & Hutchison, 2007 ; McGovern et al., 1997）。この

管理行動は、本人の管理能力（Purcell & Hutchison, 2007）や組織側の要因（McGovern et al., 1997）により予測される。

Leisink & Knies（2011）は高齢社員（50歳以上）の管理職の役割に注目する。160名の管理職への量的調査から、上司による（管理）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指導する意図や能力は、上司による支援の予測変数となることを指摘している。

日本企業では高齢社員の活用方法の決定権限を、配属先の管理職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、職務上の成果は、上司の人事管理能力・意欲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、高齢社員が業績向上に寄与する役割であるとの認識をもっている。上司はその役割発揮を支援するため、人員配置や協力関係を作る職場風土の形成などの工夫を進めていた。このように人事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た役割を創り出し、それを支援する環境を整えられる。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：上司による人事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（Simon, 1957；Williamson, 1975）。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 et al., 1995）。その結果、上司は高齢社員に適切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、上司から支援される感覚には正の関係がある。

(2) 管理職による意図

管理職の人事管理行動は本人の能力・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（役割設定の不備、管理職の訓練不足）、誘因設計の課題（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（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も指摘する。管理職は、本人以外の制約があるなかでの業務遂行が求められる。

業績の達成には、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にも制約がある。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りリーダーシップ研究がある（Leader-Member-Exchange）。これらの研究では、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きた⁷⁾。

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 (Dansereau 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、または仕事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感覚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支援される感覚には、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支援される感覚には、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と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 (Bernierth 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に、上司は部下に裁量を与えて信頼を形成する (Bauer & Green, 1996; Scandura et al., 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め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、当該企業における就業期間も長く、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。前者は、現役世代を支援する役割である。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、相手を尊重し、支援する行動が求められる (「尊重」)。

次は、後者である。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。Freund (2006) は、SOC理論 (例: Freund & Baltes, 2002)⁸⁾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捉えている。高齢期に高い成果を挙げるには、加齢に伴う機能低下を他の方法で補いながら仕事に取り組むことが必要となる。

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., 1999)。役割が変わると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。

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、上司から支援される関係を構築することが考えられる。

仮説4-1：前年度の「熟考行動」と、次年度の上司から支援される感覚は、正の関係にある。

仮説4-2：前年度の「尊重行動」と、次年度の上司から支援される感覚は、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 et al., 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, 1988）に限らず、知覚に基づく価値観（労働観）の類似性（Turban & Jones, 1988）、肯定的感情の類似性（Bauer & Green, 1996）といった認知領域の類似性も検討されてきた。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社員が増加する。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 et al., 2009）。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 et al., 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, 1988）。上司と部下の年齢差が大きくなると、両者の働き方に差が生じることが予想される。高齢社員は現役社員を支援し、経験や知識に基づく質の高い仕事が期待され、現役社員は社内の基幹的な業務を担当し、かつ業務量で組織に貢献することが期待される。両者の期待役割は異なる。上司の年齢が低いと、実感をもって高齢社員の役割や働く意識・態度を理解することが難しくなる。上司に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、上司からの支援される感覚は、負の関係がある。

2. 分析方法とデータセット

分析には、2012年と2013年調査を用いる。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。二時点で定年経験に変化はなく、勤続年数は1年以上、正社員経験なしを除いたサンプルである。パネルデータとなっており、対象者は284件である。

2013年調査の属性を紹介する。対象者の年齢は、63歳18.7%、64歳43.3%、65歳23.9%、66歳

14.1%という構成である。性別は男性84.5%、女性15.5%である。雇用形態は、正規の職員・従業員34.9%、出向社員3.5%、契約社員24.6%、嘱託社員15.8%、パート15.5%、アルバイト4.9%、派遣スタッフ0.4%、その他0.4%である。勤務先の規模は30人以下19.7%、31～50人8.8%、51～100人9.9%、101～300人18.0%、301～1000人10.2%、1001人以上27.5%、わからない6.0%となっている。職位の構成は、部長クラス11.3%、課長クラス4.9%、係長・主任クラス6.7%、役職なし68.7%、その他8.5%となっている。勤続年数は、1年～3年未満14.1%、3～5年未満15.5%、5～10年未満19.7%、10年～20年18.7%、20年以上32.0%となっている。

3. 変数の作成方法

(1) 上司から支援される感覚「上司支援認知」(被説明変数)

Ⅱ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と思う」を用いた4点尺度で捉える。平均2.61点(SD=0.73)である。

(2) 2012年職務行動(説明変数)

2012年調査時点の職務行動を2つ捉える。仕事へ努力の傾倒を示す「熟考」と高齢社員の役割を認識し、現役世代を尊重する「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3.81点(SD=0.69)、3.62点(SD=0.66)である。

(3) 上司による管理能力「上司能力」(説明変数)

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3.00点(SD=0.81)である。

(4) 上司・部下通算年数(説明変数)

上司と、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3.29年(SD=2.12)である。

(5) 上司・部下年齢差(説明変数)

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9.64歳(SD=7.26)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6.78点(SD=2.06)である。

(7) 貢献期待度(説明変数)

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3.06点(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。

(9) 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。

(10) 年齢（統制変数）

63歳を「1」、64歳「2」、65歳「3」、66歳「4」とした連続変数を用いる。

4. 分析結果

上司から支援される感覚を従属変数とした順序回帰分析の結果は、図表2である。最初に上司部下関係の変数を投入し（Model 1）、次に、前年度の職務行動（Model 2と3）、最後に、高齢社員の役割に関わる変数を投入している（Model 4～7）。

Model 1は、上司部下関係の属性の変数を投入している。上司能力（ $B=-0.085$, n.s.）と上司・部下通算年齢（ $B=0.027$, n.s.）は、上司支援認知と統計上有意な関係になかった。仮説1と仮説2は棄却された。また、上司部下の年齢差は、負の関係にあった（ $B=-0.027$, $p<0.01$ ）。年齢差は、Model 1～7まですべてにおいて、負の関係にあった。仮説5は、支持された。

高齢社員の役割と上司支援認知との関係は、Model 4からModel 7に示している。上司部下関係、前年度の職務行動の変数を投入しても、貢献期待度とは正の関係（ $B=0.358$, $p<0.01$ ； $B=0.727$, $p<0.01$ ）、裁量度とは正の関係（ $B=0.118$, $p<0.01$ ； $B=0.123$, $p<0.01$ ）にあった。仮説3-1と3-2は支持された。

前年度の職務行動との関係は、Model 2とModel 3に示している。前年度の熟考行動、前年度の尊重行動ともに、翌年度の上司の支援認知と正の関係にあった（各 $B=0.190$, $p<0.05$ ； $B=0.345$, $p<0.01$ ）。仮説4-1と4-2は支持された。

図表2 上司から支援される感覚の決定要因（順序回帰分析）

		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
		B	B	B	B	B	B	B
統制変数	年齢	0.005 (0.077)	0.004 (0.078)	0.004 (0.078)	0.036 (0.079)	-0.022 (0.079)	-0.030 (0.138)	-0.028 (0.079)
	就業可能1年以内	-0.421 ** (0.153)	-0.414 ** (0.153)	-0.507 ** (0.157)	-0.300 (0.155)	-0.300 (0.155)	-0.790 ** (0.275)	-0.390 * (0.158)
説明変数 上司部下関係	上司能力	-0.085 (0.083)	-0.090 (0.083)	-0.079 (0.084)	-0.172 (0.090)	-0.071 (0.083)	0.233 (0.154)	-0.054 (0.084)
	上司・部下通算年数	0.027 (0.032)	0.029 (0.033)	0.041 (0.033)	0.029 (0.033)	0.028 (0.033)	0.037 (0.058)	0.041 (0.033)
	年齢差	-0.027 ** (0.010)	-0.031 ** (0.010)	-0.030 ** (0.010)	-0.030 ** (0.010)	-0.025 * (0.010)	-0.037 * (0.017)	-0.024 * (0.010)
前年度の行動	2012年職務行動：熟考		0.190 * (0.097)		0.141 (0.101)	0.175 (0.098)		
	2012年職務行動：尊重			0.345 ** (0.105)			0.563 ** (0.185)	0.351 ** (0.105)
役割	貢献期待度				0.358 ** (0.077)		0.727 ** (0.132)	
	裁量度					0.118 ** (0.035)		0.123 ** (0.035)
χ^2 検定		18.832 **	22.866 **	28.417 **	47.866 **	33.097 **	54.575 **	39.491 **
Cox & Snell R ²		0.064	0.077	0.095	0.155	0.110	0.175	0.130
N		284						

注1 ** : $p<0.01$, * : $p<0.05$

注2 ()内は標準誤差

5. 小括

本節は、上司から支援される感覚と、上司の属性や態度と、高齢社員の職務行動との関係を検証した。2点について指摘したい。第一は、上司と部下の属性に関する分析結果である。上司・部下の年齢差と上司から支援される感覚は、負の関係にあった。上司との年齢差がある高齢社員は、相対的に上司から支援を受けているという感覚を持ちにくい。その理由は、若い上司は高齢社員の役割変化によって生じた不安や動機の変化を、実感をもって理解できない、または受容できないことにあることが考えられる。図表2の結果が示すように、上司の人事管理能力や職務設計上の工夫を通じた支援策（裁量の付与、期待の高さ）の変数を投入しても年齢差の効果は残る。高齢社員の活性化を図ろうとすれば、特に若い上司には、高齢社員の能力や希望する仕事を把握し、活用方法を高齢社員と調整する機会を設けることが必要となる。

第二は、職務行動に関する分析結果である。「熟考行動」や「尊重行動」と、上司から支援される感覚には正の関係にあった。高齢社員の前年度の行動に基づいて、上司は高齢社員への支援の程度を決めるようである。高齢期も活躍を望む場合には、高齢社員は上司からの信頼という資源を蓄積しておく必要がある。Model 2は、「熟考行動」と上司支援認知の関係を捉えており、正の関係にあった ($B=0.190$, $p<0.05$)。高齢社員の役割に関する変数を投入すると、その効果はなくなる (Model 4: $B=0.141$, n.s.; Model 5: $B=0.175$, n.s.)。Model 4～7からは、「貢献期待度」や「裁量度」と、上司から支援される感覚は正の関係があることを確認できる。「熟考行動」をとる高齢社員は、上司から配分される仕事のレベルが高く、働き方に裁量が与えられる。その結果、上司から支援されている感覚を持つようになる。他方、他者を支援する行動（「尊重行動」）をとる場合、「貢献期待度」や「裁量度」の変数を投入しても、「尊重行動」と上司から支援される感覚は正の関係があった ($B=0.563$, $p<0.01$; $B=0.351$, $p<0.01$)。「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されることなしに、上司から支援を受ける関係にある。高齢社員は仕事の抱え込みや影響力を行使する等、インフルエンシ活動に時間を投じるのではなく、組織を支援する役割を能動的に引き受けることから、上司は安心して仕事を任せられる。上司は、その関係を維持するために支援を強化するものと考えられる。

高齢社員はみずからに期待される役割を発揮し、その結果、上司が支援する。IIでは、上司から支援される感覚は高齢社員の働く意欲を高める関係を捉えた。高齢社員の職務行動と上司による人事管理行動は、円環的な関係にあるといえる。この結果が示すのは、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である。高齢期には、役職を離脱する機会が多く、年下の部下に仕える機会も増える。上司部下の年齢差は、上司から支援される感覚を低くする可能性がある。相互信頼が成立しない可能性もある。人事部門による上司支援の必要性が見いだせる。

また、本節の結果は、人事部門による高齢社員への支援の必要性も示唆する。高齢社員が上司から支援を受けるには、高齢社員は、長い職業生活の間に信頼を蓄積する必要がある。高齢社員に期待される行動（「尊重」・「熟考」）が、会社の人事管理や上司の人事管理行動によって変わるのであれば、人事部門による支援の意義は見いだせるであろうが、変わらないのであれば、支援への投資効果はないことになる。IVでは、①高齢社員の職務行動は変わるのか、②どのような条件があると変わるのか、この点を検討する。

Ⅳ 高齢社員の職務行動は変わるのか

1. 分析枠組み

(1) 職務行動の変化

従業員の行動は変わりやすいのか。Knies & Leisink (2014) 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、同じであることが考えられる。人事担当者は高齢社員の行動は変えにくいという認識をもっている(鹿生, 2012)。

一方で、加齢という条件を加えると、変化に親和的な行動も存在することが予想される。身体的機能の変化や時間の感覚、能力の変化など、加齢による適応戦略に適合した行動であり、かつその行動を会社が期待し、支援すれば、行動変容の期待は高まる。本稿では、企業が高齢社員に期待する行動として、前節で用いた「熟考行動」と「尊重行動」に着目する。

(2) 対策

職務行動を変える方法を、3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、それを従業員に伝達することにより、上司や同僚に、高齢社員への支援を高めることを要請する。定年を経験すると、高齢社員の役割が現役社員と異なり、かつ仕事上の要請の強度が弱まることになる。再び会社が高齢社員の能力や経験を活用し、それを支援することになれば、Ⅱでみたように高齢社員が持つ活躍の欲求は充足されることになる。藤波・大木(2011; 2012)は、日本企業を対象とした量的データを用いて、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では、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、高齢社員の活用の効果享受することを明らかにしている。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。活用を進める風土形成により、高齢社員の職務上の満足度が高まり、会社側が要請した役割を受け入れることが予想される。

仮説1-1: 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1-2: 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。Ⅲでは、人事管理研究から管理職による人事管理上の役割を紹介した。部下のマネジメントにおいて、上司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。高齢社員の業務遂行に関わる上司の役割は大きい。このため、部下を支援する上司のもとでは、高齢期に期待される役割を高齢社員が受け入れ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、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2-2: 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」とは、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。社内での役割を自ら喪失させる行動である。高齢社員が現状に高い価値をおき、一般的に従業員が自己利益を追求する存在と仮定すれば、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シ活動を行うこと、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)、高齢社員は現役世代と異なる役割を受容しやすい。仕事を通じて成長機会を提供する環境があれば、高齢社員は「尊重行動」を選択することが予想される。

仮説3：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、次年度の「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

分析にあたり、2012年と2011年に実施した調査を用いる。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所属組織の勤続年数は1年以上、④二時点で定年経験に変化がない人とした。パネルデータとなっており、対象者は361件である。

対象者の年齢は62歳14.4%、63歳42.7%、64歳32.7%、65歳10.2%という構成である。性別は男性83.4%、女性16.6%である。勤務先の雇用形態は、正規の職員・従業員39.9%、出向社員1.4%、契約社員23.5%、嘱託社員13.9%、パート15.2%、アルバイト3.9%、派遣スタッフ1.4%、その他0.8%である。勤務先の規模は30人以下20.2%、31～50人9.4%、51～100人10.2%、101～300人15.8%、301～1000人11.6%、1001人以上27.2%、わからない5.5%となっている。職位は、部長クラス12.7%、課長クラス5.8%、係長・主任クラス3.6%、役職はない70.6%、その他7.2%となっている。勤続年数は、1～3年未満15.8%、3～5年未満13.9%、5～10年未満7.2%、10～20年未満10.2%、20年以上52.9%である。

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「熟考行動」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「尊重行動」を取り上げる。変数の作成方法は、Ⅲと同じである。「熟考」は、2011年調査3.80点(SD=0.67)、2012年調査3.79点(SD=0.71)である。「尊重」は2011年調査3.52点(SD=0.68)、2012年調査3.58点(SD=0.68)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、支援の風土形成である(「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した変数を用いる。「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

図表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	0.578**	0.557**
	2012年企業活用伝達	/	-0.052
	2012年企業成長機会	/	0.142*
	2012年上司尊重	/	0.093
統制変数	2012年職種ダミー（管理・技術ダミー）	/	0.058
	2012年職位ダミー（係長以上ダミー）	/	-0.047
調整済みR ²		0.333	0.364
ΔR^2		0.040	
F値		35.338**	
N		361	
被説明変数：2012年熟考			
説明変数	2011年熟考行動	0.488**	0.441**
	2012年企業活用伝達	/	0.017
	2012年企業成長機会	/	0.019
	2012年上司尊重	/	0.149*
統制変数	2012年職種ダミー（管理・技術ダミー）	/	0.119*
	2012年職位ダミー（係長以上ダミー）	/	0.038
調整済みR ²		0.236	0.283
ΔR^2		0.057	
F値		24.665**	
N		361	

注) **: p<0.01, * : p<0.05

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。両者の相関は高いため（ $r=0.806$; $p<0.01$ ），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=1.78）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。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。

4. 分析結果

二時点の職務行動の平均値からみよう。「熟考行動」は，2011年調査平均3.80点，2012年調査平均3.79点であった。「尊重行動」は，各々3.52点と3.58点である。「熟考行動」は「尊重行動」よりも高い。他者への支援よりも努力を傾ける行動のほうが多くみられる。IIの分析結果と同様に，一線から引く姿勢は相対的に弱いことがわかる。しかし，行動の変化をみると，「尊重行動」はわずかであるが高くなっている。他者を支援する行動は，加齢変化に親和的な行動であることがわかる。

次に，上記の仮説を検証した結果は，図表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： $\beta = 0.578$, $p < 0.01$ ；熟考： $\beta = 0.488$, $p < 0.01$ ）がある。次に、階層的重回帰分析の右段（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1-1, 1-2は、統計上有意味な関係になく（尊重： $\beta = -0.052$, n.s.；熟考： $\beta = 0.017$, n.s.），棄却された。

上司による尊重行動との関係は、高齢社員の「尊重行動」とは統計上有意味な関係になく（ $\beta = 0.093$, n.s.）, 「熟考行動」とは正の関係にあった（ $\beta = 0.149$, $p < 0.05$ ）。仮説2-1は支持され、仮説2-2は棄却された。

「熟考行動」について、人事管理の変数を投入すると、分散の説明力はわずかに5.7%向上するのみである。標準化係数も前年度の「熟考行動」（ $\beta = 0.441$, $p < 0.01$ ）に比べると低く、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、会社による成長機会と「尊重行動」（ $\beta = 0.142$, $p < 0.01$ ）は正の関係にあった。ここから仮説3は支持された。人事管理の変数と投入すると、分散の説明力はわずかに4.0%向上するのみである。標準化係数も前年度の「尊重行動」（ $\beta = 0.557$, $p < 0.01$ ）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

分析結果を整理しよう。第一は、「熟考行動」と「尊重行動」の特徴である。前者において得点が高い（2012年3.79点, 3.52点）。前者は、特に学習を伴う行動となるが、高い水準にある。一方、「尊重行動」の平均値は、1年間に0.06ポイント増加した。他者を支援する特徴をもつ「尊重行動」は、高齢社員に馴染みやすい行動ともいえる。

第二は、職務行動の可塑性は低いことである。「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、分散の説明力が高まる。しかし、その効果は、わずかである。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。

第三は、「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ず、更なる活躍の場を、今の職場以外にも提供する対策に効果がある。

第四は、「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の間に、正の関係にあった。Ⅲでは、高齢社員が「熟考行動」をとる場合に、上司から支援される関係を捉えた。「熟考行動」が上司による尊重行動を引き出し、上司の人事管理行動が「熟考行動」を高める。両者は円環的な関係にあり、「熟考行動」は、職場内における上司部下間の相互信頼に基づいて発揮・維持される行動であるといえる。

上記の分析結果は、高齢期の人事管理が異なることを前提とする場合、以下の3つの対策が必要であることを示している。第一は、高齢期になる前からの継続的な支援である。高齢期に求められる職務行動（尊重行動・熟考行動）は、緩やかに変化する。行動変化を促すには、定期的、かつ時間をかけた対策が必要となる。

第二は、高齢社員の活用促進を目的に、全社的な視点から調整を図ることである。「尊重行動」は、新たな役割を探索する機会の提供と正の関係にあった。人員の有効活用を前提に、高齢社員を全社的な視点から再配置する機会があれば、今の仕事を他者に譲り、現役を支援する行動を引きだせる。

第三は、努力に基づく貢献（「熟考行動」）を高齢社員に期待する場合、職場内の上司部下関係を維持・保全する支援を強めることである。「熟考行動」は、上司部下の高い信頼関係を基礎に発揮される。人事部門の支援の到達目標は、その関係を構築し、維持することに力点を置く必要がある。その内容

は就業状況の確認ではなく、両者に職場の業績に貢献できる方法を提示し、その実行を促すなど、上司と高齢社員への指導の色彩が強い支援が求められる。

V 議論とまとめ—分析結果を受けて

本稿は、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。

Ⅱでは、高齢社員の能力発揮意欲と上司から支援される感覚は正の関係にあることを捉えた。高齢社員の就業意欲は、上司による人事管理行動の影響を受ける。Ⅲでは、高齢社員を支援する上司の特徴を捉えた。その上司の年齢は高い。また、その上司の部下である高齢社員は、既に、組織が要請する行動（「熟考行動」と「尊重行動」）を発揮していた。上司は、高齢社員の働きぶりをみて支援の軽重を決め、上司の支援が高齢社員の就業意欲を左右する。上司の人事管理行動と部下の職務行動は、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。

Ⅳでは、「組織が要請する行動」（「熟考行動」と「尊重行動」）が変化しうるか否かを検討した。明らかになったのは、次の2つの点である。第一は、組織が要請する職務行動は、変わりにくいこと、第二は、会社や上司の支援によって行動変容は緩やかに起こされることである。高齢期に役割転換を期待する場合、劇的な変化は期待できない。しかし、加齢変化に適合的な役割であれば、継続的な支援によって漸進的に行動を変えることができる。

その変化を促す方法は、期待する行動によって異なる。「熟考行動」は、仕事の成果を高めるために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は、正の関係にあった。上司が高齢社員に活躍する機会を提供すれば、高齢社員は仕事に努力を傾ける。その態度を受けて、上司は高齢社員に期待し、支援を傾ける。「熟考行動」は、上司部下の二者間の信頼関係を基礎に発揮される行動である。「熟考行動」を期待する場合、人事部門は、二者間の信頼関係を構築し、維持する支援を必要とする。高齢期は信頼関係の基盤が脆弱になる。人事管理が変わるからである。（処遇変化を所与とすれば）高齢社員の能力を活かした仕事を再設計し、適応を進める必要がある。職場内の対応では難しい場合、職場への人事サービスが必要となる。その支援内容は、状況確認ではなく、指導の色彩を強くもつことが求められる。その支援に適性がある人材は、当該部門の仕事を熟知し、全社的な視点から高齢社員の仕事を再設計できる者となる。

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ス活動を回避し、抑制する対策が必要となる。人事部門は、高齢社員を活性化するシグナルを発することが求められる。

以上を踏まえると、先進企業が高齢期に至る前から支援を開始する意義は、従業員の行動は大きく変わらないため、キャリアの節目毎に、自律的に将来の方針を考え、準備させることにある。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。会社や上司の支援を通じて、漸進的に変化する。①早い時期から、かつ②定期的に支援する必要がある。

次は、高齢社員に限らず、上司にも支援する意義である。高齢社員の意欲は、上司部下の信頼関係に基づいて高まる。上司の人事管理行動と部下の職務行動には円環的な関係にある。一方の行動変化が両者の信頼関係を変え、低位活用状態に陥る可能性がある。両者の関係を構築し、定期的に保全する支援が必要となる。

最後は、当該業務に熟知した人材を配置する意義である。仕事に努力を傾ける行動（熟考行動）を期待する場合、配属先職場内において、高齢社員の仕事を再設計し、活躍の場を創出する支援が必要となる。すべての上司にその役割を期待することは難しい。すべての上司の人事管理能力は高いわけではなく、高齢社員の人事管理業務にも十分な時間を費やせるわけでもない⁹⁾。その支援には、所属部署の業務に熟知し、かつ経営戦略や事業戦略を踏まえた提案ができる、見識を持った人材が必要となる。付言すれば、そのように整えられた支援体制は、高齢社員の成長を期待する人事管理の象徴的存在となる。60歳代前半層は、仕事から一歩引く志向は弱い。活躍を期待する企業の姿勢が、現役社員を支援する高齢社員の行動を引き出すことになる¹⁰⁾。

高齢期の期待役割は変わる。その適応を目的とする「キャリア支援の研修」が注目されている。本稿の分析結果が示唆するのは、高齢社員、あるいは高齢期に至る前の従業員「のみ」の支援では不十分であることである。高齢期の活躍を意識したキャリア支援は、①高齢社員と上司の両者を対象とし、②両者の信頼関係の構築と保全、に着眼することが必要である。

上司部下関係は、人事部門の人事サービスを介さずに、高まる可能性もある。高齢社員の人事制度は、数量的な増加に伴って、現役時代の人事制度に類似するように整備される。人事制度が整備されれば、上司は高齢社員を現役社員と同様に活用し、かつ賃金水準の大幅な低下はなくなる。定年後の就業意欲の低下を抑制できる可能性がある。労働条件が底上げされる人事管理のもとでは、人事部門に求められる上司部下関係への支援内容と強度が変わる可能性がある。その範囲と程度を検討するのは、今後の課題である。

注

- 1) 本稿は、所属機関の考え方を示したのではなく、執筆者の見解を示したものである。『団塊世代の高齢期10年調査の研究報告書—団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会—』所収6章について、再分析を行ったものである。先進企業の取り組み事例は、当時の調査時点のものである。
- 2) 特別な取り決め（特異契約：Rousseau et al., 2006）の議論を踏まえて類型化している。
- 3) 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。
- 4) ワークストレスや組織社会化、学習の研究では、社会的支援の重要性を指摘し、社会的支援の類型化や説明変数とした実証分析を行っている（例：House, 1981；中原, 2011）。
- 5) Leisink & Knies (2011) は管理職の役割に注目する。上司による指導能力や意図、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。高齢社員への管理職の指導意図や能力は、高齢者への支援を高める関係を捉えている。
- 6) 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。
- 7) 離職率（Ballinger 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（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。
- 8) 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

いう見方をとる。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。

- 9) 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ことを示した研究もある（Shore et al., 2003）。
- 10) 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。

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。
- 奥津真理（2010）『定年後の働き方と対処行動—働く人の知恵と工夫』調査シリーズNo. 82, 労働政策研究・研修機構。
- 鹿生治行（2012）「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか？—前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第65巻第3号, 163-185。
- 鹿生治行・大木栄一（2016）「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント—X社の高齢者5名を対象として」『玉川大学経営学部紀要』第24号, 27-44。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016a）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援を考える」『日本労働研究雑誌』No. 667, 66-77。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016b）「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, 55-65。
- 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』
- 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。
- 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, 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』高齢・障害・求職者雇用支援機構。

- 中原淳 (2011) 『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 藤波美帆 (2013) 「嘱託職員 (継続雇用者) の活用方針と人事管理—60歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌』No. 631, 114-125.
- 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, 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, 90-101.
- 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』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.
- Ackerman, P. L., & Rolffhus, E. L. (1999). The Locus of Adult Intelligence: Knowledge, Abilities, and Nonability Traits, *Psychology and Aging*, 14 (2), 314-330.
- 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 (1), 201-220.
- Bal, P. M., & Jansen, 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 (1), 25-36.
- 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 (3), 979-1003.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 (1), 46-78.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- 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.
- 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., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader—Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a dual Attachment Model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), 109–131.
- 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), 3–13.
- Hassell, B. L., & Perrewe, P. L. (1995). An Examination of Benefits about Older Workers: Do Stereotypes Still Exist?, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 457–468.
- 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.
- 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. (2012). 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., Dikkers, 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. C., & 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.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2011). Line Managers' Support for Older Workers, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902–1917.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451–465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader—Member Exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 662–674.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-Efficacy for Development, *Journal of Management*, 27 (2), 123–140.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables, *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 707–724.
- Mayer, Roger C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.
- McGovern, P., Gratton, L., & Hope-Hailey, V. (1997). Human Resource Management on the Line?, *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 12–29.
- 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. (2012). I'll Take Care of You: The Use of Supportive Work Practices to Retain Older Workers, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51 (3), 272–291.
- 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). The Effect of Organizational Embeddedness on Development of Social Capital and Human Capital, *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 696–712.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 61 (3), 503–545.
- Ostroff, 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 (3), 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.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Frohlich, D., Kochoian, N., & Meurant, C. (2015). Aging Workers' learning and Employability. In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of*

- Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships, *Academy of Management Review*, 31 (4), 977–994.
- 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.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work Attitudes and Decisions as a Function of Manager Age and Employee Age. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 529–537.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年.)
- 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 (1), 38–55.
- 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.
- 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 (2), 226–247.
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., & Henry, 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).

(かのう はるゆき)

(おおき えいいち)

HR Departments' Support for Older Workers and Line Managers

Haruyuki KANO, Eiichi OHKI

Abstract

As the number of older workers has increased remarkably in Japanese firm, the HR Department take serious efforts to motivate them. The objectives of this article are twofold. First, we examine relationships between Line managers' support to older workers' work attitudes. Second, we study whether older worker's attitudes are changed in short time. These points are tested using data for Japanese older workers who were born in 1947-1949, which was collected between 2011 and 2013. This study concludes that if the firms will management older workers effectively, the HR Department need to build trust relationships between Line managers to older workers and support them continuously.

Keywords: Employment of Older Worker, Human Resources Management, Retirement System, Support System