

[研究論文]

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¹⁾——

鹿生 治行*・大木 栄一**

〈要 約〉

高齢者の人材活用においては、能力や意欲を最大に活せる仕事を提示することに限らず、引退を見据えた配置管理を必要とする。高齢者の働く希望や能力は多様化するため、人事部門が主導して役割を設定することには限界がある。このため、高齢者は本人の希望と引退しても事業が持続できる役割を提示し、会社の要請にあわせて役割を自律的に変えていくことが求められる。そこで本研究では、自律的に働くことを要請してきた製造企業X社を対象に、そこで高齢者5名とその上司、人事担当者のヒアリング調査から、高齢者が仕事上の役割を選択する基準を明らかにしている。新規事業を創出、または事業の再編を担った高齢者は、①配属先の決定時には、現役世代が望まない事業を選択し、②配属後は、現役世代が担当しない仕事を選び、③経営課題の解決を目的とした事業課題を設定して事業の拡大を図り、④自らの役割を現役世代に委譲する行動を選択している。本論文では、この調査結果を踏まえ、人事部門や管理職に求められる人事管理のあり方を提示している。

キーワード：高齢者雇用、人事管理、職務設計、ジョブクラフト

I はじめに 問題意識と分析の視点

1. 問題意識

本稿の目的は、職場から必要とされる高齢者が自らの役割をいかなる基準から設定し、変容させるのかを記述することにより、高齢者が増加する職場環境のもとで人事部や管理職に求められるマネジメントのありかたを検討することにある。

平成16年には「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（以下、「高齢法」と記述する）の改正により65歳までの雇用確保措置が講じられ、更に平成24年改正により平成37年4月にかけて段階的に希望者全員65歳までの継続雇用制度の導入が義務化された。これにより個人が希望すれば60歳以降も働ける環境が整えられることになった。企業側は、他の雇用形態の人材活用も視野に入れ、同時に高齢者の就業の場の確保に取り組む必要に迫られている。そのとき、優先されるべき人事管理の課題は、高齢者に依頼する仕事（仕事内容、量、成果）を決めることである。この課題も、①適職の探索と、②離職を見据えた配置、という2つに区分できる。

前者は、高齢者の能力や意欲を発揮できる仕事を提示することである。職場には高齢者が増加するが、選抜をくぐり抜けた人材が定年後の継続雇用を選択するとは限らない。数量的増加と質的多様性によって、人事部が高齢者の配属先を見つけることは、一層困難となっている²⁾。

後者は、事業の持続性に配慮して仕事を配分することである。高齢者に能力や意欲を発揮する仕事を提示し、高齢者やその上司の両者が高い満足を得ても、それが短期的な視点から達成されている可

能性がある。長期的に職場の生産性が低下する問題も管理の念頭に置く必要がある。高齢者の退職確率は、現役社員と比べて相対的に高くなる。特に、65歳を越えた高齢者は、選抜をくぐり抜けた人材である。その高齢者が突然離職してしまう場合、事業継続の危機に晒されることになりかねない。この点を考慮しない場合、基幹業務の停滞や、これまでに構築した技術や手法等を放棄し、新たに他の技術や手法を確立するコスト等の問題が発生する可能性がある。高齢者の退職を見越した役割の設定が必要となる。

高齢者の役割（仕事内容、量、成果）は、人事部のみで決めることは難しい。なぜなら、業務内容や業務の進め方、それらの課題は、人事部よりも現場の管理職やそこに働く人たちのほうが詳しいからである。加えて、人事部門がそれに積極的に関わる誘因は低くなる。高齢者は短期的な活用を前提とし、「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」人材（今野、2014；藤波・大木、2011、2012）である。現役世代のように計画的な育成を念頭に、仕事が配分されているわけではない。実際に、高齢者のキャリア管理は、人事部ではなく高齢者本人に委ねられている傾向にある（鹿生・大木・藤波、2015）。

これらを踏まえると、高齢期を迎える従業員は、企業の意向を汲みながら組織に貢献できる役割を自ら提示することも求められている。高齢者は、自らの役割（仕事内容、量、成果）を自己始動により設計し、経営側と交渉しながら設定することが期待される。

2. 課題設定——自己始動とジョブクラフト

従業員の自己始動から、職務領域を定める行動に「ジョブクラフティング」がある。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ルーチン化されている仕事であっても、従業員は仕事の本質にいくつかの影響を行使することができることを指摘する。公式的な仕事の要請は、職務の境界、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い。「ジョブクラフター」として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持つという。他方で、職務設計理論では、課業特性を変えることにより、従業員の動機や満足を変化させるため、リーダーにジョブクラフターの役割を置いている。

具体的な職務への行使の方法には、次の3つある。第一は、職務における課業の境界を変化することである。数や展望、課業の型を変えることが該当する。第二は、仕事における関係的な境界を変化することである。仕事における他者との関係の量や質を変えることが含まれる。第三は、認知的な課業境界を変えることである。従業員は自分の仕事を解説する方法を変えることである。この動因は、①労働疎外を回避して統制を主張すること、②従業員が仕事の肯定的な自己イメージを作り出すこと、③他者とのつながりといった人間的な基礎的なニーズを満たすことにある。ジョブクラフティングは全体として仕事を再設計することではなく、特定の職務の境界のなかにある職務のある側面を変化させること（Tims, Bakker and Derks, 2012）を強調する³⁾。

Kooij, Tims and Kanfer (2015) は、高齢者の場合、ジョブクラフトが仕事におけるサクセフルエイジングを育むことに貢献することを提案する。これには2つの理由がある。第一は、就業上の動機や能力は年齢によって変化することにある。ジョブクラフティングを通じて、高齢者は加齢変化に伴う仕事上の要請を再編成できる。また、挑戦的な仕事をおこなっていても、それを継続すれば反復定型の仕事となるために退屈を招くことになるものの、ジョブクラフティングによって、仕事への関心を高めることができる。第二は、ボトムアップ型のアプローチである。高齢期になると、人々が発達させる好みや嫌悪、態度、性向の差が大きくなる。それに応じて、企業が標準の政策を展開させることは困難である。更には、長い職業経験によって、高齢者は、彼らの能力や動機、課業や仕事上の

要請を把握する。これらの変化には、トップダウンよりも、高齢者によるボトムアップ型の方が適応しやすい。

さらに、生涯発達理論の研究成果を踏まえて、3つのクラフティングを提示する。第一は、調整的クラフティングである。喪失を抑制するものに向けられる。例えば、アシスタントを雇用し、優先順位の低い責任を委任し、目標達成のために他の方法を探すことなどが該当する。第二は、発達のクラフティングである。新しいスキルや成長の獲得に向けた活動である。第三は、活用的クラフティングである。今ある知識やスキルの活用に焦点を置く活動である。例えば、知識やスキルを最適化することも関心のある課業に焦点をあてること、まだ未使用のスキルや資源を活性化する課業を引き受けること、新しく達成できる目標に焦点を当て、意味ある関係性を構築する課業などが該当する。

Kooij, Tims and Kanfer (2015) は、仕事上の要請に応えるために、従業員が自分の能力をどのように適合させるかという方略に研究の主眼を置いている。この研究は、高齢者の能力や意欲を、最大限に活かす方法を検討するアプローチであるといえる。しかし、高齢者の活用が進む日本企業においては、議論を一步進めて、高齢者の離職を見据えた配置管理も、同時に検討する必要がある。前述のとおり、事業の持続性を念頭に置いた仕事の配分が該当する。またそこで働く高齢者も、現役世代が担当する仕事を意識しつつ、高齢者の技能や経験が生きる役割を選択し、その役割を変容させることが求められる。この観点からの研究は進んでいない。高齢者が企業側の要請を受けて、①自らの経験や知識、②会社の経営戦略・事業戦略、③職場の分業体制や現役世代の育成状況を考慮しながら、高齢者がどのような役割を設計し、人事部や管理職と相談しながら、どのように役割を確定させ、要請に応じて変化させているのか、そのプロセスの解明が必要となる。また、自己始動により役割を決める行動を、どのような支援が補完しているのかをみることにより、役割を決める行動を促進する支援のあり方を示すことができると考えられる。

3. 分析対象と章構成

高齢者による役割の決め方・変化の形態、それに対する支援のあり方を検証するために、従業員数が1000名を越える製造企業X社を分析対象とする。この理由は3つある。第一は、高齢者の能力や適性を活かし、かつ現役世代と高齢者の役割を経営層が意識して高齢者の活用を進めていることにある。X社からは、多様な高齢者を捉えることができる。第二は、人事部による支援を積極的に進めているためである。人事部や管理職に高齢者を活用するノウハウの蓄積があり、ここから多くの含意が得られる。第三は、定年後に退職時期を自分で決める仕組みが運用され、定年後の役割は周囲からの理解を踏まえて創ることを、高齢者に要請していることにある。会社からの要請を受けて、自らの役割を意識して就業する高齢者を捉えることができる。

対象とする高齢者は、新規事業の立ち上げや再編を求められた高齢者3名と、既存事業で業務を担当する2名とする。いずれも定年を経験した継続雇用者である。前者の高齢者(3名)を対象に、①どのような判断で(役割設定の判断基準)、②どのような役割を設定し(設定した役割)、③その役割をどのように変化させたのか(役割の変化)、を検討する。後者2名は、高齢者3名の行動を発現させるために求められる管理職や人事部の役割を把握する目的から分析する。2名の所属部署(F事業所)は、高齢者の貢献と管理職の工夫により業績を上げている。

聞き取り調査の対象は、原則として高齢者とその上司(以下、「リーダー」と記述する)とした。ただし新任リーダーの場合は、高齢者の貢献状況がわからないため、前任者とした。なお、多面的に捉えるため補足的に高齢者とリーダーに定期的に面談を行う、人事部門所属の「支援担当者」にも聞き取り調査をおこなった⁴⁾。

本節の構成は以下のとおりである。Ⅱ～Ⅳは、新規事業を設置・再編するために配置された高齢者の紹介を行う。Ⅴでは、三者に共通する役割設定の行動を抽出する。Ⅵでは、人事部主導で配属先を決めた2名の高齢者と職場リーダーの行動、人事部の支援の状況を紹介する。Ⅶでは、これらの事例を整理し、これからの人事部の支援の方向性を提示する。

Ⅱ A氏の担当業務と配置の経緯（60歳代前半）

1. 配属先部門

A氏は、新人のメンテナンス要員の育成を担当する「研修部門」に所属する。同部は2011年に設置された。設置目的は、国内事業所に配属する新卒者のメンテナンス要員の早期育成にある。X社は海外事業部門の強化を図るために、国内でメンテナンスを担当していた中堅社員を配置する決定を行った。このため、国内のメンテナンス要員が減少した。国内のメンテナンス事業を強化するために大量採用した新卒社員の戦力化を図ることが、同部の組織目標となっている。

2. 配属の経緯

A氏は、定年前、食品部門や資材部門の管理職を歴任してきた。経営者は、数年前から海外展開を図るために、機械修理に留まらず、施工やエンジニアリングができる人材の育成を検討していた。一方、A氏は定年後、250名強からなる食品部門において、人材を育成する仕事を希望していた。この理由は、2つあった。第一は、過去に2度、人材を集約して人材育成業務を企画・運営した経験があったことにある。更には第二に、会社として人材育成を強化する必要があるものの、現役世代はその誘因が低いことを理解していることにある。各部門の現役世代は営業成績や売り上げなどの短期目標を達成することに目を向けざるを得ない。長期的な視点を必要とする人材への投資の優先順位は低くなっている。

A氏は、事業所単位でなく、部門全体の教育担当を希望していた。この理由は、規模が大きい場合には、人材育成の投資効率が高まることによる。小規模単位で教育を行う場合、各部門の管理職は部下を研修に派遣する意欲が低くなる。事業所が自らの予算で人材を採用し、研修のために他の事業所に派遣することになれば、採用した部署の人員数は減少する。他方で、各事業所も予算制約があるために、その不足分を補うための追加人材の採用はできない。研修に人を派遣した結果、各事業所では事業運営が厳しくなるという事態に陥る。この問題を解決するには、大きな組織単位で人を採用し、人材を育成して各事業所に配属する必要があるという認識を持っていた。このため、A氏は定年後、メンテナンス人材の育成のために、部門レベルでの新人の育成業務を希望していた。これがかなわないう場合には、海外展開を図るときの支援部門の設置を考えていた。

このような構想を持っていたが、2010年後半に新人育成を担当する部門を設置する構想を知った。新規に設置する部署は、メンテナンス人材の育成を全社的に担当する。食品部門よりも、多くの人材を対象にすることから、この研修部門の配属を希望した。

3. 担当業務

研修生の成長は研修期間に留まらずに中長期的に見届ける必要があるため、研修部門のリーダーは自分より若い人に任せることが望ましいとA氏は考えている。自らはリーダーではなく、部門間の調整・研修生の意欲向上といった、研修事業を支援する役割を希望した。

研修部門のリーダーが決まった後、リーダーとA氏が検討を進めたのは、以下の3点である。第一

は、研修部門の権限設定の交渉である。講師派遣の協力を確保し、かつ研修生の実地研修先を確保するには、製造部門の各職場からの協力が必要となる。前向きな協力を得るには、製造部門内で研修部門が権限をもつことが求められる。このため、工場長直轄の部署として研修部門を位置づける交渉を行った。第二は、研修プログラムの構想設計である。受け入れる研修生に、①講義内容の範囲(何を)、②講義内容の深さ(どこまで教えるか)、③講義方法(どのような方法で)、④期間(どれくらい)を決める必要がある。この構想設計を行った。第三は、研修設備の準備である。研修場所の確保や実習用の機械の調達を含め、研修場所の確保を行った。

新入生を研修部門に受け入れる直前に、3名の講師が新たに加わるようになった。研修開始後には、以下の役割が変わった。研修制度を軌道に乗せるには、効果のあがるカリキュラムを作成することに加え、次の4つも重要な業務となるからである。できることはほかの人に任せ、A氏は業務支援に関する以下の役割を主に担っている。

第一は、関係部署への事前交渉である。リーダーが関係部署との調整を行う前に、業務の新規提案・改善事項を伝えておき、交渉の地ならしをしておく。関係部署から同部の全体方針と個別対策の承認がなければ協力を得られない。そうすると当該部門の設置が疑問視され、将来的に別部門に業務が移管されることになってしまう。

第二は、研修生への支援である。学習効果を高めるには、やる気を高める仕掛けとして、将来の配属先や実習受け入れ先の担当者から支援されている感覚を研修生に与えることも必要になる。例えば、A氏は将来の配属先の上司が研修部門を訪問するように要請したり、研修生の目の前で実習受け入れ先の上司に働きぶりの評価を尋ねて、直接研修生に評価を伝える工夫を行っている。

第三は、研修スタッフへの精神的支援である。現場を志向する技術者を講師に配置することになったため、研修スタッフとして派遣された意味が見いだせない講師もいる。次のキャリア展開を見いだせない講師もいる。更に、彼らは研修生への期待度と使命感が高いために、初年度は研修成果とのギャップを痛感することになった。これらの課題に対応するため、A氏は講師を務める意味や研修生が学習可能な水準について経験談を伝えながら、研修に対する講師の姿勢を修正してきた。

第四は、リーダーへの支援である。研修事業を軌道に乗せるには、研修事業の方針策定や研修効果を高める改善や新たな仕掛けづくりも重要な業務になる。A氏は、リーダーにマネジメント業務に注力するような方向付けも行っている。

現在は、講師として教える役割は軽減し、調整や支援の比重が高くなっている。過去に研修制度の立ち上げや運用実績があるため、研修制度を効果的に運営するときに対応すべき課題を把握している。それら事業の効率的な運営にあたり、必要で、かつ他者が担わない役割を進んで担当する。将来的には、同部門の短期間講師に、次期管理職の候補生や別部門へ異動する社員を迎え、新人や自分より若い人の教育を通じて、自らの能力開発への気づきを与える機会を提供するという事業構想も持っている。

Ⅲ B氏のケース（70歳代前半）

1. 配属先部門

B氏は、工場全体の生産技術を担当する部署（以下、「生産技術部」と記述する）に所属している。生産技術部の設置前は、生産技術者は生産工場やユニット単位で配置されていた。3年前に競争力を高めるための標準化を推進するため、生産技術部門を集約化して「生産技術部」を設置した。同部の役割は、各工場への生産技術的な指導（生産活動の改善）と、専門技術に加えてマネジメントもできるゼネラリストの育成にある。2年前からは小集団活動の事業も開始した。当初4名で開始したセン

ター事業も、人員数の変動はあるが、現在は20名程度が所属する部門になっている。

2. 配属の経緯

B氏は、生産技術部の事業開始時に参加し、製造ラインの立ち上げや改善活動、人材育成を担っていた。B氏は50歳代には生産技術の改善活動を主流に、顧客の製造ライン改善の事業を担当していた経験がある。

円高の影響から、生産現場は製造コストの削減に迫られている。この対策には製造現場の知恵も必要とするため、小集団活動の事業が立ち上がった。B氏は40歳代半ばから6～7年間、小集団活動のリーダーを経験していた。部内の生産技術者が成長してきたこと、一方で社内に小集団活動の経験者が少ないことから、B氏は小集団活動の仕事を引き受けるに至った。

3. 担当業務

小集団活動は、60歳代前半層のメンバーとB氏の2名が担当する。60歳代前半層のメンバーがリーダーの役割を担っている。リーダーが小集団活動の計画を立て、発表会のスケジュールを組む。それをB氏が支援する。海外を含め、約70強の小集団活動のチームがある。各工場の部門毎に小集団活動を支援する部署を設置し、小集団活動の管理を任せている。リーダーとB氏はそれぞれの小集団活動に参加し、問題発見方法や課題設定方法、調査方法、原因追究、対策立案までの指導を担当する。また、小集団活動のテーマは各部門の実行計画に合わせることで現場の負担は軽減される。このため、テーマ選定の助言は、部門の課題を理解したうえでやっている。

3年目を迎えると、製造ラインでは身近なテーマがなくなるために、小集団活動のレベルを高めることが求められる。例えば購買などの前工程や検査といった後工程の改善も含めたテーマの選定が要求される。そうなると部門横断的なプロジェクトチームの編成が必要となる。他部門の協力を仰ぐためには、管理職の理解を取り付けるとともに、関係部署からの理解をえることも求められる。このため取り組み内容のレベルが高まると、調整はより困難になる。レベルを上げると、どこかで突き当たる。その限界を打破するため、B氏が部門の選定（実現するにはどの部門の協力が必要なのか）や人材選定（誰に頼むとより高い効果が得られるのか）に関わる助言や他の部門との調整を支援する。

B氏は、小集団活動を職場の能力水準を高める人材教育のツールと捉えている。小集団活動は、メンバーへの意識付けや意識改革に始まる。次に、ラインの問題の発見能力を高める。最終的な目的は経営方針を実現することにある。B氏が組織から期待される役割は、このように小集団活動を経営方針実現の動きに繋げることにあり、その過程で製造ラインの担当者を育成することが期待されていると感じている。

このため小集団活動を根付かせることも、組織からの使命であると捉えている。過去の経験を踏まえると、小集団活動のマネジメント業務を担う次世代の育成が必要となる。B氏は自らが小集団活動を長く牽引することは望ましくないと考えている。この考えから、現在、センターの役割は進捗管理に留め、会議運営は部門事務局に移管している。また、60歳代のリーダーにも、積極的に部門事務局への業務移管を進めるように働きかけている。

Ⅳ C氏のケース（70歳代前半）

1. 配属先部門

C氏は、本社人事部門のなかで高齢者のヒアリングを担当する部署に所属している。分社化を進め

ていた時代は、継続雇用時の意思確認を行うヒアリングは、高齢者と雇用契約を締結する会社で行われていた。関係会社を親会社に統合する過程で、このヒアリング機能を本社の人事部門に移管した。現在人事部門では、全部門の高齢者とリーダーに対して定年前と定年後に定期的なヒアリングを実施し、また50歳時点には意識転換を目的とした研修を実施している。

2. 配属の経緯

C氏は子会社の社長を務めたのち、電気関係の部署の配属となった。その前年には、55歳向けのヒアリングのトライアルを依頼され、翌年からは他の事業部門で行っていた高齢者向けのヒアリングを担当するようになった。C氏が担当する以前のヒアリングは、継続雇用後に働ける条件を高齢者に伝えるという目的で実施されていた。しかし、①高齢者が増加したことにより、ヒアリング担当者が一名では、節目を設定して意思確認を行うという機能を十分に果たせないこと、②分社化から一社化に向けて本社の意向を地方事業所に伝達する役割が必要になってきたこと。これらの理由から、人員の増強が必要になった。ヒアリング担当者の選定基準が、①役員経験者、②年配者、③人脈の広さとなっていた。会社の識見を持ち、地域支店・営業所にも人脈があり、過去にヒアリング実施の経験があるC氏が担当することになった。C氏も従前のヒアリングでは人事部とのコミュニケーションが十分に図られなくなったため、継続雇用者の動機づけに課題があることを感じ、この役割を引き受けた。

3. 担当業務

ヒアリングを担当する部署は4名からなる。60歳以上の高齢者は、3名配属されている。彼らを「支援担当者」と呼び、担当を決めて高齢者とリーダーにヒアリングを行っている。C氏は本社人事部門に籍を置くが、1名は広報部門と人事部門の兼務、残りの1名は他部門に籍を置いている。4名のうち1名はリーダーであり、リーダーはヒアリングや研修の企画・運営を担当している。支援担当者のうち、人事部門の専任はC氏のみである。C氏は、経営者の視点から物事を考え、平常時に収集した問題から対策案を提示して、日常的にチームリーダーと議論をしている。また、高齢者の活用戦略の転換が必要となるなど、経営判断を必要とする案件についても、経営層や管理職層に問題提起を行う役割も担っている。C氏が経営上必要な対策や改善のアイデアを提示し、チームリーダーが他のメンバーの意見も踏まえて企画化するという分業関係になっている。

経営戦略の転換を受け、業務レベルの引き上げが経営上の課題であると認識している。高齢者とリーダーのヒアリング時に高齢者を効果的に活用する方法の助言を通じて、経営方針の伝達や業績を高める方法の助言・提案も行っている。

C氏が赴任して7年経過するが、主に、①ヒアリングの制度化に向けた提案、②職場の業務水準の引き上げを目的としたヒアリング（リーダーと高齢者）の実施、③研修の講師、④制度の改善提案の役割を担ってきた。更に、高齢者の上司であるリーダーのマネジメント能力向上のため、支援担当者による高齢者向けのヒアリングを減らし、一部を彼らに移管してきた。今後は、高齢者数が増加するため、60歳時点の意識転換ではなく、65歳までの現役化と節目設定が必要になると考えている。最近では、現場リーダーや高齢者への方針転換の理解促進と65歳からの意識改革に向けたヒアリング項目の改善提案を行っている。

V 高齢者の役割設定プロセスと職場への貢献

本節では、Ⅱ～Ⅳでみた3名の役割設定行動の特徴を整理し、組織にどのような貢献をしているの

かを見ることにしよう。

1. 役割設定行動

3名の役割を定める行動の特徴のひとつに、二重の「すみわけと補完」がある。第一は、事業の選択時の「すみわけと補完」である。3名の高齢者に共通していることは、能力や意欲面で現役世代の積極的な関与が期待できない事業の立ち上げや事業の担当を選択する点にある。例えば、A氏の場合、現役世代が積極的に資源を投入できないという理由から研修業務の担当を希望している。B氏の場合も同様に、現役世代の成長を受け、生産技術者の育成やライン改善の仕事ではなく、現役世代では適任者がいない小集団活動の担当に転換している。C氏も、高齢者へのヒアリングを行う要件を満たす人材が他にいないため、この事業を引き受けている。加えて、3名の高齢者は、企業経営の観点から当該事業の持つ意義を理解し、社内に不足する業務について新規事業の設置・展開を通じて補うことを考えている。以上のように、3名の高齢者は、①現役世代は当該事業を選択しないが、②当該事業がいかなる理由で重要性を持つのかを経営的視点から理解し、事業の設置や事業担当の受諾を検討している、以上の点に特徴がある。

第二は、配属後の役割設定時のすみわけである。新たな事業を担当しても、現役世代と役割が重複する可能性もある。ここでも他者との「すみわけと補完」を行っている。例えばA氏は研修部門内の役割分担として、研修部門の存在意義を社内に広く、かつ持続的に理解されるために、必要ではあるが、他のメンバーが担当できない、もしくは気がつかない仕事を率先して担当している。具体的には他部門との事前折衝や、学習効果を高めるための研修生の支援や講師・リーダーへの精神的な支援といった研修制度を裏で支える重要な仕事ではあるが、他のメンバーが苦手である仕事を担当している。またB氏の場合は、小集団活動の事務局は2名で担当するが、事業の継続性を考慮して、より若い60歳代リーダーのサポート役を担っている。C氏の場合、他のヒアリング担当者が担わない、各職場の課題を収集し、それを踏まえて制度の改善や高齢者の活用方針の転換とそれを促進する仕組みの提案を積極的に行っている。またリーダーとC氏の分業においては、C氏が得意なヒアリング・提案に特化し、事業・運営企画はリーダーに任せている。

以上3名の職場内での役割分担の意思決定時の特徴として、「すみわけと補完」を意識することが挙げられる。このとき、高齢者は現役世代が意欲や能力の観点から積極的に担当を希望しない仕事を探り、業務を円滑に進めるときに欠かせない役割を把握して、その役割を果たす仕事を能動的に選択している。

2. 役割縮減行動（「移管」）と職場への貢献

1) 役割縮減行動

第2の特徴は、役割を縮減する行動をとることにある。継続して同じ事業に携わる場合も、仕事を抱え込むことはしない。自らの仕事を現役世代に委譲する行動をとっている。この理由は、経営課題を解決するために設置した事業を持続させることにある。これには、現役世代の育成が欠かせない。

例えば、B氏は、小集団活動の運営管理・指導業務を現場の生産技術者に移管し、自らは進捗管理の仕事を選択している。C氏も同様に、日常的に高齢者に接するリーダーが高齢者のヒアリングを担当する方法を導入した。以上のように、高齢者は自らの役割範囲を縮小させる行動をとる。

しかしこの役割を縮減する行動は、組織内での自らの存在意義を失うリスクを高める。それでは、役割範囲を縮小させた高齢者は、どこに自らの居場所を見出すのであろうか。三者に共通することは、役割の縮小によって余剰になった時間や労働力を、当該事業の安定と事業展開の構想・実行に充たさ

せている点にある。この役割縮減行動は、現役世代の支援による当該事業の強化と、事業の新たな展開に向けた原動力になっている。

2) 事業展開の方向性

事業展開は、自らの保身のためでなく、経営課題を解決する志向を以って進められている。この経営課題には、未解決のものもあれば、今後重点課題として扱われることが予想される課題もある。自ら経営者の立場から課題を設定する。例えばA氏の場合、海外展開を支えるメンテナンス要員の計画的な育成が経営上の課題であるという認識を持っている。メンテナンス要員といえども要求される技能は、機械の整備（オーバーホール）に限定されない。エンジニアリングや施工技術も要求される。技術と同様にマネジメント能力も問われる。海外に派遣する場合には現地工場で中核的役割を担うことになる。このため、A氏は彼らを研修部門に講師として招き、自らが教えることを通じてリーダーの役割を考える場にするを、研修部門の新たな事業として考えている。

B氏の場合、円高の状況を受け、製造コストの削減が経営課題であると捉えている。このため、生産技術のアプローチからライン改善を行うこと、更には製造ライン従事者の知恵を活かした継続的な改善活動も必要であると認識している。小集団活動を通じて経営目標を達成するために、製造ライン従事者の育成や生産技術者の育成、他部門のメンバーや管理職を巻き込んだ活動を進めるための調整・指導役を担っている。

C氏の場合、分社から一社化に組織機構改革を行ったのは、選択と集中による業務レベル向上を目指したものであるため、個々の事業所においても同様のことが要求されていると考えている。高齢者も昨年と同じレベルに留まらず、新たなことに挑戦してもらおう。高齢者の能力を引き出すには、リーダーの管理能力を高める必要がある。このため、高齢者へのヒアリング機会を通じて、リーダーへの意識づけも行っている。

更には、企業の成長が横ばいになることを仮定した場合、若手社員の数が増加する状況下では、総額人件費の観点から従来のようにすべての高齢者を企業内に抱えておくことが難しくなる。このため、高齢社員の活用方針の転換を視野に入れた対策が必要になると感じている。従来のように、職業生活の節目を60歳に設定してこの時点の意識改革を図るという方針から、①65歳までの現役化、②65歳時点での節目設定と65歳以降の就業に向けた意識改革の実施という雇用戦略に転換する必要があると考えている。それらの対策として、経営層や管理職層には高齢者の継続雇用を決める会議や会合時に、高齢者にはヒアリング機会を通じて情報発信をし、それぞれに意識づけを行っている。

以上のように、三者に共通するのは、ひとたび決めた仕事を抱え込むのではなく、他者にゆだねていく点にある。事業継続を念頭に置き、現役世代の育成を目的として意識的に仕事を移管している。役割を狭めた後は、現役世代では解決が難しい課題や将来発生する可能性のある課題への対策に注力する。既存事業を基盤として経営課題に接近し、解決する方法をとっている。

3. 補正機能から見る高齢者の役割設定・再設定と評価

1) 補正1：対リーダー

3名の高齢者は自律的に役割を設定するとはいえ、役割を設定し、修正する基準は持っている。その一つが、リーダーからの情報である。この役割の補正は、当該事業や自らの役割の存在意義を確認する重要な機能を担うことになる。

リーダーとの関係をみると、A氏やB氏と、リーダーや支援担当者とのヒアリングは通常、「世間話」⁵⁾で終わる。高齢者は特に指摘される事項もないため、経営層やリーダー、人事部が期待する役割を果

たしているという認識がある。

高齢者が自らの役割を設定できるのは、高齢者の努力の結果であると同時に、直属の上司であるリーダーからの期待役割の伝達が機能していることを意味する。それでは、職場内の役割を設定して補正するときに、リーダーはいかなる方法で役割の設定と調整を行い、リーダーは高齢者の役割補正の必要性をどのくらい強く感じているのであろうか。

リーダー側は、高齢者に任せたい役割を設定するときに、高齢者の得意分野を活かすことを考える。あえて苦手な仕事を任せることはない。現役世代とは異なり、得意な分野に限定した活用を考えている（C氏リーダー）。

この点を踏まえ、リーダーは高齢者に対して、人事部が設定する契約更新時のヒアリングや年度計画の策定時、日常的なコミュニケーション、社外向け執筆原稿の提供など、様々な媒体を通じて、高齢者に期待する役割やリーダーの事業展開の構想を伝えている。担当業務については、リーダーが高齢者の得意な分野での活用を考えていても、高齢者の希望は100%実現するわけではない。高齢者が他に担当を希望する仕事がある場合もある。希望実現の有無に関わらず、リーダーが策定した年度計画を判断基準に自らの役割を設定して仕事を進めている（A氏～C氏リーダー）。このためリーダーは、高齢者との役割を調整しているという意識はない。自然と分担関係が形成されているという意識をもっている（A氏、C氏リーダー）。

業務遂行時には、①日常的に報告や連絡・相談を重ねて仕事を進めていること（A氏、C氏リーダー）、②年度末には年度当初の事業計画の目標を達成していること（B氏リーダー）、③リーダーの定年前ヒアリングを通じて、リーダーの上司から問題の指摘を受けていないこと（A氏リーダー）。以上から、リーダーは改めて高齢者の役割を補正する必要はないと判断している。

他方で、高齢者は一方的に自ら役割を感じ取り、周囲が要請する役割を受容する存在ではない。彼らも業務や自らの役割について、契約更新時のヒアリングや、年度計画の策定時、ミーティングや日常のコミュニケーション、メディアの取材などを通じて、リーダーに意見や考え方を伝えている。

2) 補正2：対経営目標・事業目標

高齢者はリーダーからの情報のみで役割を補正しない。社内における事業の位置づけも考えている。そのため、役割の補正の照準は、事業目標や経営目標にもなる。事業展開の方向性の調整に失敗すれば、事業自体が存在意義を失いかねない。例えば、A氏の場合、研修事業の改善を行う場合には、関係部署に情報を伝達し、反応を伺う手順を踏んでいる。各部門の反応から他部門の関心や承認の可否を推測し、必要に応じて対策の軌道修正も行う。また、C氏は、経営者層が参加する会議で、ヒアリングを行った高齢者の就業状況や今後の活用方針案を示し、今後の高齢者全体の活用の在り方を探っている。同時に、高齢者の活用戦略の方針転換時には、リーダーに自らの問題意識を投げかけ、改革の妥当性を確認している。

以上1)と2)のように、高齢者は、経営者・他部門のリーダーとの事業運営に関わる情報を受発信し、職場内ではリーダーから示される事業計画や契約更新時の面接、日頃の意思疎通からの情報を受け、一方で自らの提案を示しながら、自らの役割を設定・調整している。様々な管理階層とチャンネルを使った情報のやり取りにより、経営上の優先事項を設定し、職場で行うべき仕事を把握し、職場内の人的資源が不足する部分を高齢者が補おうとしている。

これを可能にするのは高齢者の職業能力⁶⁾によるものであるが、他方でリーダーの管理能力にも起因する。リーダーは、高齢者が能力を最大限に発揮できる範囲に担当業務領域を設定している。その

範囲が高齢者の自己理解と周囲のメンバーの評価とも一致することから、事後的に時間をかけた役割の調整が必要となる状況にはないことがわかる。

Ⅵ 「すみわけ」と「委譲」を促進する職場管理

前節までに検討した高齢者は、役割を設定するときに、①現役世代が取り組まない経営課題を解決するための事業を選択し（開拓）、②職場内で現役世代とのすみわけを行い（「すみわけ」）、③業務を進めながら現役世代に仕事を移管し（委譲）、④自らは事業を拡張するための新たな取り組みを始めるといふ（事業拡張）、行動をとっていた。いずれも重要な点は、経営的視点に立ち、収集した情報から役割を調整し、自律的に次なる行動を選択する点にある。経営層や管理職から見れば、①新規事業設置や事業再生の能力があり、②現役世代の成長を阻害せず、事業運営・職場内で必要な業務を担うために、低い調整コストでマネジメントできる、という利点がある。

今後、希望者全員の継続雇用が進展すれば、職場には数量的に役割設定への支援が必要な高齢者が増加することになる。検討すべき点は、すみわけと補完をし、現役世代に業務を委譲する「意図」を引き出すことにある。最低でも60歳から5年間活躍できるようにするため、①～③の各時点で、人事部や管理職が関わりを持つことが求められる。では、具体的に何をすべきなのであろうか。そこで本節では、人事部が主導して配置したD氏と、定年前の仕事継続して担当するE氏の活用により、既存顧客の深堀営業を進めて業績を挙げているF事業所の事例を紹介する。Ⅶ節では、その事例の要点を整理する。

1. F事業所の概要

F事業所は、X社が収める機械のオーバーホール、設備の定期点検・改良工事、トラブル対応を担当している。事業所の従業員数は10名弱であり、うちメンテナンス担当が6名を占めている。

D氏（60歳代前半）は、主に現場監督者の指導を担当する。現役時代はプラント設計と現場管理・監督、営業を担当し、定年前にF事業所に異動になり、4年目を迎える。F事業所のリーダーG氏はD氏の異動当初、営業職の担当も検討したが、職業能力のうち現場管理能力を活かし、更にその能力を現役世代の指導で発揮することが、最も職場への貢献が高まるという結論に達し、現役世代への指導を依頼している。また、現役世代が休日を取るときの代替メンバーとしても期待されている。

E氏（60歳代前半）は、電気設備関係の担当と現役世代への指導を担当する。現役時代は電気関係のプラント設計とメンテナンスを担当し、F事業所に異動して12年目を迎えている。営業などの今まで経験したことのない仕事を担当する場合、業績に貢献できるまでには時間を要する。投資費用と投資の回収期間を考慮し、企業に貢献できるのはメンテナンスの仕事であると考え、定年前からメンテナンスの仕事を希望してきた。

2. リーダーによる役割の理解促進としかけ

G氏は、D氏・E氏に現役世代への指導を期待している。①機械設備は汎用品ではないこと、②古い機械もあること、③問題の発生箇所は都度異なること、更に電気の場合、④担当者によって配線やプログラムの組み方が異なる。現役世代が経験したことのない課題に直面する機会が多いため、経験豊富なD氏やE氏による指導への期待は大きい。特に、E氏の場合は、F事業所の中で電気設備を担当できる従業員は他にいないため、E氏には定年前から現役世代の育成を重点的に行うことを依頼してきた。また高齢者の場合、現役世代と比べると顧客からの信用度が相対的に高い。このことから、

設備更新の提案が受け入れられる確率が高くなり、F事業所では一物件あたりの売上高が向上している。

G氏はD氏・E氏の指導という役割を本人や現役世代に認識させるため、3点の工夫を行っている。第一は、仕事の進め方の工夫である。常に案件を処理する場合、高齢者を「一人工」として扱わない。高齢者と若手を組みあわせて現場に派遣する。指導をする場合も、事業所内での指導に限らず、必ず現場でも行うように依頼する。業務処理を通じて、指導も高齢者の期待役割に含まれることへの理解を進める。第二は、雰囲気作りである。現役世代が仕事を依頼しやすい関係性を作ることと考えている。事業所で同席する時間は短いため、就業後に短時間ではあるがコミュニケーションを図る機会を設けている。第三は、現役世代への助言である。G氏は若手に対し、①高齢者から何を学ぶべきか、②高齢者からどのように話を聞けばよいのか、といった指導の受け方も教えている。

3. 高齢者の理解と仕事への関わり方

D氏・E氏ともに育成の役割を受容している。G氏によれば、D氏やE氏に育成の仕事を快く引き受けてもらっていると感じている。またD氏は、自らの現場監督の能力が必要とされ、現役世代の指導が自らの役割であると捉えている。E氏も、指導を自らの重点課題と考えている。育成内容は多岐にわたる。機械や電気の技術面の指導に限らず、顧客や他業者への折衝方法、業務計画の策定、進捗管理、安全対策も含まれる。このように教育の範囲は受注から納品、メンテナンスまで多岐に亘る。更に、機械の特殊性は高い。X社の納品する機械は一品ものである。また、納入時期は異なるため、扱う機械の多様性は高くなる。D氏・E氏ともに現場で発生している問題に対して、メンバーの仕事量や、技能の習得状況を見ながら、適宜、指導を行っている。

指導を積極的に進める理由のひとつには、社内で協力者を作ることに業務上の利点が存在することにある。冷凍機が故障した場合、その修理は即座に対応する必要がある。なぜなら、冷凍庫内の温度が上昇すると、保管する商品の価値が減損するためである。このため随時、修理対応ができる体制を整えておく必要がある。また、スケジュール変更など顧客の都合から同時に2つ3つの仕事が動くこともある。一人では対応できないこともあるため、担当者数の増加と能力向上が必要になる。現役世代が一人前になった後も突発時の対応など現役世代が即座に対応できないことがあれば、高齢者を頼る関係が構築される。その結果、職場から長く働くことを要請されることになる。

4. 人事部のヒアリング

支援担当者（C氏）によるヒアリングでは、D氏・E氏には、会社の方針伝達や担当業務内容、仕事のやり方など日常的な業務の話をしている。そのなかから問題の芽を捉える。リーダーと高齢者間で活用上の課題があれば、C氏は別々にヒアリングを行って調整を図る。リーダーによる高齢者の活用方法と、C氏が想定する活用方法が一致しているために課題はないと考えている。そのため、D氏・E氏ともにリーダーが同席するヒアリングを行っている。

D氏・E氏からみれば、現在の働き方は人事部からも承認を受けていると感じている。軌道修正が必要であれば、いずれかから情報が入り、C氏から提案を受けるか、面談の時間が長くなると考えている。ヒアリング時にC氏からの指導がないことから、役割の軌道修正は必要ないと感じている。

Ⅶ F事業所の取り組みから分かること～「すみわけ」「委譲」を促進するために～

1. 役割設定行動に関するF事業所の取り組みの整理

F事業所のG氏は、D氏・E氏に、担当する業務を現役世代に「委譲」し、「指導役」として現役世代との「すみわけ」を要請し、高齢者もその役割を受容していた。現場では「②職場内のすみわけと補完」・「③委譲」への取り組みが重要となる。この関係が形成された理由には、以下の2つが挙げられる。

第一は、すみわけ・補完と委譲は、リーダーと高齢者ともに利点があることによる。リーダーと高齢者ともに高齢者が指導役になることに利点を見出している。G氏（リーダー）は現役世代に技能を伝える目的で、一方でD氏・E氏（高齢者）は「指導役」が、職場から評価される役割であると認識している。

重要な点は、中長期的に高齢者の「③委譲」による利点が存在することにある。例えば、E氏の認識によれば、電気関連の技能や技術を伝えることにより、不測の事態に対応できる人員が増えることになる。電気関連のすべての案件で自らが対応する必要はなくなり、仕事の重圧は軽減される。更に、現役世代を育成すれば、現役世代が困ったときに高齢者に仕事を依頼する関係が作られやすくなる。その結果、現役世代からは長く働くことを求められるようになる。

第二は、管理職からの支援により、「すみわけ」「委譲」が促進されていることにある。例えば、F事業所のG氏は、D氏やE氏の指導がスムーズに行えるように、仕事の進め方の工夫や雰囲気作り、現役世代に助言するという対策を行っていた。これら管理職の支援により、自らの経験や能力に職場が価値を見出しているという感覚が強化されていると考えられる。

2. X社F事業所の取り組みから分かること

1) すみわけと委譲を進めるために管理職に求められること

第一は、「②職場内のすみわけ・補完」や「③委譲」の行動を促すには、短期的には②・③の行動を評価すること。更にそれを支援することが必要となる。G氏は、現役世代から、指導役としての高齢者の評価が高まるような工夫をしていた。このように、現場単位では役割発揮に対する「評価」と、役割発揮の支援が必要となる。

第二は、高齢者が「②職場内のすみわけ」・「③委譲」の行動を積極的に選択できる道筋を作ることである。そのためには、②・③の行動を評価することに留まらずに、同時に②・③を行うことの利点を見出せる仕組みが必要になる。E氏のケースに見るように、②・③の利点のひとつに、自らの業務の負荷軽減があった。しかし、担当者が増加により、その利点も減少することになる。高齢者の引退希望年齢までに時間がある場合には、長期的には、新規事業に関わった3名の高齢者が行っていたように「④事業拡張」への道筋を作ることや、高齢者が②・③を行いながら引退までに役割を失わない方法の提示や、新たな役割に移行する気づきを与えられる助言が、現場の管理職に求められる。

2) 人事部に求められる役割

人事部は、2つの役割が求められる。第一は、「①事業選択」前におこなう支援である。定年後の活動を見据えた準備を進めることにある。X社のヒアリングでは、定年前から定年後に果たすべき役割を自ら考えさせ、リーダーや人事部門に自らの希望を伝え、調整する機会を設けている。

第二は、配置後に「②職場内のすみわけ」・「③委譲」行動を引き出すための支援である。配置後は、リーダーが高齢者の管理を行うため、②・③の行動の発現はリーダーのマネジメント能力に依存する。

高齢者の能力を活かした役割設定と支援の能力を必要とする。具体的には、2つある。ひとつは、高齢者の活用がもたらす価値を見出すことである。もうひとつは、高齢者に現役世代に業務を移管することによる中長期的な利点を与えることにある。

しかしすべての管理職が、高齢者にこのような助言をし、また新たな活躍の場を作ることは難しい。このため人事部やスタッフ部門が企業戦略や事業戦略の展開を把握し、かつ現場を理解したうえで、高齢者の効果的な活用方法を提示するか、あるいは気づきを与える支援を行う必要がある。同時に、高齢者のマネジメントができるリーダーの育成も求められる。

その仕組みとしてX社では、高齢者とその上司を支援する体制を整えており、C氏はこの役割を担っている。ヒアリング対象となる部署の事業展開の方法とそれを支える高齢者の効果的な活用をイメージしてヒアリングを行い、そのイメージと実際の活用が一致しない場合には、軌道修正を図る助言を行っている。更に、高齢者のキャリアの展望を把握し、高齢者の現状と将来に求める役割を語り、次の仕事や役割に進むための要件を示している。このように、引退を希望する年齢までの就業期間が長い場合には、「④事業拡張」など、次の道筋を作ることによって「②職場内のすみわけ」・「③委譲」の行動が選択されやすくなる。

VIII 最後に

本稿では、新規事業を担当する高齢者3名の役割を決めるときの行動を抽出し、F事業所の取り組みから、人事部や現場の管理職に求められる役割を検討してきた。本稿の分析から、明らかになったことをまとめ、60歳代のマネジメントに求められることを整理すると以下ようになる。

1. 新規事業担当高齢者（3名）の分析から

第一は、新規事業を担当する高齢者が役割を決めるときの特徴である。①事業選択（開拓）と職場内の役割選択時には、現役世代が担当しない仕事（すみわけ）と、業務を円滑に進めるために必要な仕事を担当する（補完）ことを意識し、②選択した業務を、企業の経営課題の解決に向けて拡張し（事業拡張）、③自らの役割を現役世代に移管させ（「委譲」）、④高齢者自身は、新たな事業や業務を開拓・選択（開拓）していた。3名の分析から、自己始動の役割設定の行動として、「すみわけ・補完」「委譲」「事業拡張」「開拓」の行動が抽出できる。なかでも「事業拡張」や「開拓」は、ジョブクラフトの研究が想定する職務の境界を変える行動ではなく、職務を創出する行動であるといえる。

第二は、役割設定と変化において情報が果たす役割が大きい点にある。役割の形成や役割変化は、経営層や職場の管理職、関係部署からの情報を契機に行われる。この契機には、他部署・異なる管理階層からの情報を通じた刺激が必要になることがわかる。

第三は、異なる管理階層とチャンネルを通じた情報の流れは高齢者に一方的に向うのではなく、高齢者からの流れも必要になる点である。新規事業を担当する高齢者は環境からの要請を受けて役割を形成・変化させている受動的な存在ではなかった。高齢者側からも積極的に発信している。発信した情報の反応から重点課題の抽出や実行中の個別対策の妥当性を検証している。更には、事業展開の構想や社内での役割に関する自らの要望を伝えて、反応を見ながら社内・職場内での役割を形成し、形質を変化させている。

2. 役割設定と変化を促す仕組み～60歳代のマネジメントに求められること

以下は、上記高齢者の行動を踏まえて、「すみわけ・補完」「委譲」「事業拡張」「開拓」を進めるた

めの仕掛けを検討したい。

第四は、現在の役割に刺激を与えて、役割設定と役割変化のきっかけをつくる仕組みである。第二・第三の点をまとめると、様々な管理階層や他部門の人たちからの情報収集や情報伝達の相互作用を促すことにより、役割形成と役割変化を自律的に行う確率は高まるといえる。例えば、X社の人事部の取り組みのように、定年前から自らの希望を伝えて周囲や経営層の評価を交えてフィードバックする仕組みや、人事部により実施される定年後のヒアリング機会は、情報の相互作用を支援する対策となる。高齢者による自律的な役割形成と役割変化の促進という視点からも、人事部による支援が果たす役割は大きい。

第五は、高齢者の役割設定と役割変化を促進するために、管理職に求められる工夫である。日々の業務を行うときには、人事部よりも管理職の役割が大きくなる。現役世代とのすみわけと業務補完の役割設定を高齢者が強化するには、①管理職がその役割に価値を見出すこと。②その価値を引き出す支援が必要となること。以上の2点が必要となる。F事業所のGリーダーは、現役世代の育成や提案営業の実施という2つの点から高齢者が業績向上に寄与することを見いだしていた。更にその役割を完遂できるように、リーダーは担当者の組み合わせへの配慮、職場の雰囲気作り、現役世代への指導、といった支援を行っていた。

第六は、現役世代や次の高齢者への委譲を進めるときの仕掛けである。同じ高齢者が同じ仕事を担当し続けることにより現役世代のポストが少なくなり、更には技能伝承が滞る点が挙げられる。この仕事の抱え込みを回避するには、高齢者に現役世代や次の高齢者への委譲を進めるインセンティブを与えることが求められる。高齢者が長期的に働くことを希望する場合には、委譲により自らの仕事が失われるリスクを減らす工夫が必要になる。現場の管理職は、高齢者に職場内の新たな事業に挑戦できる場を提供することや、業務移管により社内で高齢者の支援者が増加するといった委譲による効果を高齢者に提示することが求められる。

第七は、人事部による管理職への支援である。第五と第六が機能するには、管理職のマネジメント能力の高さが求められる。このため、管理職への支援に力を注ぐ必要がある。管理職への指導役として、X社では、現在C氏を始めとする「支援担当者」がこの役割を担っている。管理職が多忙であるケースが多いことから、高齢者の能力を活かした活用を図るには管理職を支援する担当者の配置が必要となる。加えて、長期的には管理職の育成も必要になる。

第八は、人事部による委譲の仕組みづくりである。新たな挑戦の場の提供や支援者の増加によりメリットが享受できる対策は、職場の管理職のみでは対応できないこともある。委譲を進める仕組みのうち、①独立支援や②業務量増加時などの雇用契約の締結など（登録型派遣など）、長期的な雇用契約によらずに、当該企業と仕事上のつながりを維持できる契約形態を提示することは、本社が対策を講じる必要がある。

以上のように、「すみわけ・補完」「委譲」「事業拡張」「開拓」を促進するには、現役時代からその行動を選択できる人材を育成するとともに、かれらをマネジメントする管理職を育成し、支援するといった多面的な取り組みが必要になる。

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。また、本稿のヒアリング内容は2013年3月末日時点のものである。
- 2) 『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向～「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書～』

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2012）によれば、60歳代前半層を活用する際の課題に「担当する仕事の確保」を挙げる企業は35.1%を占める（N = 6427）。

- 3) 職務設計理論では、従業員の反応は職務において動機づけられる潜在性を持ち、ジョブクラフトは、職務の設計に含まれる要素を精練することにより動機づけの潜在性を従業員が作るという前提に立つ（Wrzesniewski and Dutton, 2001）。
- 4) A氏及びA氏リーダーへのヒアリングは2012年6月29日にX社工場にて実施した。B氏及びB氏リーダーへのヒアリングは2012年4月4日と5月23日にX社本社にて実施した。C氏及びC氏の元リーダーへのヒアリングは2012年7月23日にX社工場にて実施した。D氏とE氏及びそのリーダーには2012年6月28日にX社F事業所にて実施した。
- 5) C氏のヒアリングでは、担当する仕事内容や仕事の進め方などを聞いている。高齢者の話し方から、職場で起こっている問題を捉えている。
- 6) 専門能力もさることながら、社内の資源（人脈、話の付け方、社員の行動志向、社員の能力など）の理解も必要となる。

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。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2015）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援の課題—70歳雇用に向けた支援のあり方を考える」, 2015年労働政策研究会議, 全国大会報告。
- 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して」『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）社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No. 619, pp. 90-101.
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M. & Kanfer, R. (2015) “Successful aging at work: The role of job crafting”. In Bal, P. Matthijsi., Kooij, D. T. A. M. & Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, (pp. 145-161). Springer.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012) “Development and Validation of the job crafting scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001) “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 179-201.

(かのう はるゆき)

(おおき えいいち)

How do older workers design own job or craft a job? : In case study of the manufacturing industry firm in Japan

Haruyuki KANO, Eiichi OHKI

Abstract

Japanese firms face a challenge to fit older worker for a job to utilize their ability and to keep on with the business against their retirements. Because older worker's hope to work and their ability become various, it becomes difficult for the personnel management officer to find their job in the workplace. Older workers have to design own job or craft a job to fit their firm's needs. This paper studies how do older worker craft a job and how do their managers support them. An analysis of 5 interviews with older workers finds three actions to make a role in workplace. First is that they apply for a job that younger workers don't hope for and are unable to accept an order of. Second is that they expand a business from the viewpoint of their manager. The last is that they delegate their job to younger workers proactively. Finally, we discuss the implications of this study.

Keywords: Employment of Older Workers, Human Resource Management, Job Design, Job Craft

