

# シニア社員の役割創造モデルの構築

株式会社ライフワークス・法政大学大学院プロジェクトチーム

岸田泰則・谷口ちさ・北川佳寿美・野村圭司

## 要約

2020年の高年齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会を確保する施策が実行されることになり、これにより日本に70歳就労の時代が到来する。このことは、個人に「キャリア時間軸の延長」を迫るものであり、企業には「シニア層のボリュームが増す」ことを強いることになる。そして、企業の実践の現場では、辞めずに働かないシニア社員が量産されている可能性も否定できない。このようにシニア社員の活性化が喫緊の課題となるが、シニア社員の活性化には、役割の創造が不可欠なものと先行研究で指摘されている。

そのため、本調査では、シニア社員の役割創造を「組織において、自ら置かれた環境を理解し、これまでの経験や学習から仕事の意味づけを行い、組織内で新たな役割を作り出し、パフォーマンスを上げている状態」と操作的に定義し、大企業で働き活躍している再雇用者、役職定年者などのシニア社員が、所属企業内で役割創造していくプロセスを明らかにすることを調査の目的とする。また、再雇用者の役割創造プロセスに上司の行動がどのような影響を与えているかについても分析する。

調査は、2019年2月から2019年7月にかけて、株式会社ライフワークスの取引先企業14社39名にインタビューを実施した。この調査は、株式会社ライフワークスの「シニア人材“役割創造モデル”調査プロジェクト」の一環の中で実施されたものである。39名の内訳は、人事部が「職場の中で役割創造している定年再雇用者、または、役職定年者」として人選した21名とその上司18名である。

本調査の分析では、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を採用することにより、再雇用者の役割創造プロセスのモデルを生成している。再雇用者は、定年後の違和感を持ちつつも、会社に踏みとどまりたいとの意向を持っているため、現状を受け入れ、仕事の棚卸しを行っていく。その結果、再雇用者は非正規雇用としての立場と処遇に見合った働き方を自ら調整する動きを試みる。再雇用者の自己調整が周囲と調和することで「自らを受け入れてくれる環境」が生まれ、再雇用者のモチベーションが安定する。それが「現役世代に貢献する動き」につながっていく。これが、再雇用者の役割創造プロセスである。

また、役職定年者の役割創造プロセスも生成しており、再雇用者と役職定年者の比較により、再雇用者が現役正社員というメンバーシップの中にいないことが、本人の葛藤を招くだけでなく周囲の遠慮も引き起こすという知見を発見している。さらには、再雇用者とその上司とのペアの質的データを調査分析することにより、再雇用者の役割創造プロセスの妥当性が増している。また、このペアでの調査分析により、再雇用者にとって「自らを受け入れてくれる環境」につながる重要な存在が上司であることも示唆されている。

理論的意義としては、再雇用者の役割創造のプロセスモデルの生成があげられる。先行研究ではシニア社員の活性化へ向けた知見が発見されているが、そのほとんどの知見は断片的なものであり、シニア社員が活性化するプロセスを明らかにしていない。さらには、本調査では再雇用者の役割創造のプロセスが4段階に分かれていることを示している。また、コンパクトな結果図であるため、より実践的で応用されやすいものとなっている。

そして、組織が配慮すべき実践的意義として次の2点が示唆されている。第1には、上司からの基本的な期待役割の提示が再雇用者の役割創造を促進することにつながる。第2には、再雇用者の役割創造には、再雇用者の経験や専門知識を活かせる職務の切り出しが必要となる。

本調査で構築している再雇用者の役割創造プロセスの中で、再雇用者は非正規雇用としての現状を受け入れることで自己調整する動きを試みることになるが、今後は自己調整が必要にならないような働き方について調査分析することを課題としてあげる。再雇用者の自己調整が必要になることで個人は居場所感を持てるし、モチベーションが安定するという効果はあるが、組織として、シニア社員の能力をさらに活用する必要がある場合には、自己調整する動きを発生させないことも重要となる。

## 目次

### 第 1 章 調査の背景と目的

- 1-1 調査の背景
- 1-2 調査の目的

### 第 2 章 先行研究レビュー

### 第 3 章 調査概要

- 3-1 調査方法
- 3-2 分析方法

### 第 4 章 調査結果

- 4-1 再雇用者の調査結果
- 4-2 再雇用者の役割創造プロセス
  - 4-2-1 ニュートラルゾーン（第 1 段階）
  - 4-2-2 現状を受け入れつつ仕事の棚卸しを行う（第 2 段階）
  - 4-2-3 自己調整する動き（第 3 段階）
  - 4-2-4 現役世代に貢献する動き（第 4 段階）
- 4-3 役職定年者の調査結果
- 4-4 再雇用者の上司からの分析

### 第 5 章 考察

- 5-1 理論的意義
- 5-2 実践的意義
- 5-3 調査の限界と今後の課題

### 参考文献

## 第1章 調査の背景と目的

### 1-1 調査の背景

少子高齢化の進展により、労働力人口の減少の問題が浮上し、それに伴い社会保障制度の持続可能性も危惧されつつある。そのため、シニアを働き手として確保するために、高年齢者雇用安定法の相次ぐ改正によりシニアの就労年限の延長施策が講じられ、間もなく70歳就労の時代が到来することになる。これらの法律改正は、個人にキャリア時間軸の延長を迫るものであり、企業にはシニア社員層のボリュームが増すことを強いるものである。

この現象は個人の視点から見ると、日本のシニアの就労意欲が高いことと整合的であるが、OECD（2018）は高齢期におけるスキルの活用が不十分であることを課題としてあげている。特に日本企業の多くが選択している定年再雇用制度は、高齢雇用者を劣悪な就業環境に追い込むものであり、高齢雇用者のスキルを活用するのには適さない制度と指摘している（OECD, 2018）。

一方、企業の視点から見ると、この現象は総額人件費の増大の他に様々な課題を生み出している。シニア社員に担ってもらう役割や職務を提示できないことやシニア社員の処遇低下により、シニア社員の生産性の低下が危惧されている（見波, 2014; 竹内, 2019）。企業がシニア社員に期待役割を提示できていない状況にもかかわらず、研修などを用いてシニア社員のモチベーションを上げようとしているがその効果はそれほど顕著ではないと言える。このような実務の現場を見ている視点からは、シニア社員が自らのキャリア資産をもとに役割を創造することがこれらの問題を解決し、さらにはシニア社員のキャリア開発につながると考える。

### 1-2 調査の目的

本研究では役割創造しているシニア社員にターゲットを絞り、シニア社員がどのように役割創造できるのかというプロセスを解明することにする。

特に、改正高年齢者雇用安定法の高年齢者雇用確保措置の中では、再雇用制度を採用している企業が圧倒的に多い。そして、シニア社員は、60歳定年で会社をリタイヤする予定であったところに、改正高年齢者雇用安定法により、65歳までの5年間の「キャリア時間軸の延長」を経験することになったため、何らかの役割変化を受容し、自ら役割を創造せざるをえない環境に置かれている。そのため、組織内で活躍し続けている再雇用者が、どのように役割創造しているのか、そのプロセスを解明する。さらには、再雇用者になる前段階である役職定年者の役割創造プロセスをも明らかにすることも喫緊の課題となる。

そのため、本調査では、シニア社員の「役割創造」を「組織において、自ら置かれた環境を理解し、これまでの経験や学習から仕事の意味づけを行い、組織内で新たな役割を作り出し、パフォーマンスを上げている状態」と操作的に定義し、大企業で働き活躍している定年再雇用者、役職定年者などのシニア社員が、所属企業内で役割創造していくプロセスを明らかにすることを調査の目的とする。また、再雇用者の役割創造プロセスに上司の行動がどのような影響を与えるかについても分析する。この調査により、シニア社員の職域開発やシニア社員活性化のための職場マネジメントに何らかの貢献が期待できる。

## 第2章 先行研究レビュー

本章で、シニア社員の役割創造に関連する先行研究をレビューする。まずシニア社員の就労意欲の研究として福島（2007）が挙げられる。福島（2007）は、「無理なく働きたい」、「誰かの為に役に立ちたい」、「人間関係を得るために働きたい」、「小遣い稼ぎをするために働きたい」を就労意欲の特筆すべき点として指摘している。ただし、調査分析が「～したい」という就労意欲にとどまり、役割を創造しようという行動面を分析するまでには至っていない。

次に、シニア社員が職場に留まるプロセスを分析したものとして、須藤・岡田（2018）があげられる。須藤・岡田（2018）は、役職定年者が会社にとどまる選択をした事例を分析し、役職定年者が企業に再適応していくプロセスを生成している。ただし、須藤・岡田（2018）が生成しているプロセスは細かすぎて伝わりにくいため、実践的に応用するには適さない。また、役職定年者が再適応のプロセスを歩んだ後にどのようなゴールに至るのかのイメージが不明瞭である。

また宮野（2019）は、60歳代前半層の営業職の社員のライフヒストリーを分析し、定年後に職場に適応していくためには「創造的あきらめ」という概念が役立つことを提案している。「創造的あきらめ」という概念は、シニア社員を発達する存在として捉えており、60歳以降に価値観が変化するとする老年的超越理論（トーンスタム,2005/2017）の影響を受けている。すなわち、定年後に職場に適応していくためには、シニア社員が面前の状況を受容していくことが必要で、そのことを前向きにあきらめていく様子を「創造的あきらめ」と表している。シニア期には、価値観を変化させることが重要だと示唆しているが、行動面での分析が乏しいため、シニア社員の役割をどう変化させていけばいいのかについては提示されていない。

最後に世代継承性に関連する先行研究として、岸田・石山（2016）、高橋（2017）、高橋・田島・原（2019）があげられる。高橋（2017）は、シニア社員の働き方を分析し、シニア社員が職場に適応するために現役世代との融合が必要であり、現役世代からの評価を得ることが「キャリア時間軸の延長」に寄与することを示唆している。高橋他（2019）では、シニア社員にとって現役世代と関わることが働く喜びにつながると分析しており、これらの分析の根底には、エリクソン（1982/1989）の世代継承性の影響を見て取れる。すなわち、シニア社員の役割として、現役世代のサポートに徹することや現役世代の役に立つことを重視している。

また、岸田・石山（2016）は「現役世代の力になる能力」を重視しており、「現役世代の力になる能力」は「高齢者の自律性」と「現役世代を支援する姿勢」から構成されるとし、シニア社員の役割として技能伝承やカウンセリングを提案している。しかし、これらの先行研究の知見は、シニア社員の活性化に関する一要因を指摘するにとどまり、役割を創造するプロセスに関しては説明していない。

## 第3章 調査概要

### 3-1 調査方法

2019年2月から2019年7月にかけて、株式会社ライフワークスの取引先企業14社39名にインタビューを実施した。この調査は、株式会社ライフワークスの「シニア人材“役割創造モデル”調査研究プロジェクト」の一環の中で実施されたものである。39名の内訳は、人事部が「職場の中で役割創造しているシニア社員」として人選した21名とその上司18名である。インタビューは、筆者4名のうち、1名または2名が担当し、対象者1名ずつに対して、所属企業の会議室で60～90分の半構造化面接を行った。調査協力企業および調査協力者に許可を得た上で、インタビュー内容をICレコーダーに録音し、後日逐語録として文章化した。

インタビューのガイドラインは次の項目である。①現在とこれまでのキャリアについて、②定年再雇用（役職定年）について、③役割の明示について、④評価に関する周囲の認知について、⑤能力について、⑥仕事について、⑦組織文化について、⑧職場内でのコミュニケーションについて、⑨今後の働き方・キャリアの方向性について

なお、調査協力企業と調査協力者は以下の通りである。

表1 調査協力企業と調査協力者

	業種	調査協力者（再雇用者・役職定年者）				調査協力者（上司）	
		No	雇用形態	年齢	性別	No	性別
A	サービス業	1	再雇用	62	男	1'	男
		2	再雇用	61	男	2'	男
		3	再雇用	61	男	3'	男
		4	再雇用	61	女	4'	男
B	製造業	5	再雇用	63	男	5'	男
		6	再雇用	62	男	6'	男
C	金融・保険業	7	役職定年	57	男	7'	男
D	金融・保険業	8	再雇用	63	男	-	-
E	製造業	9	再雇用	61	男	9'	男
F	製造業	10	役職定年	59	男	10'	男
		11	再雇用	63	男	11'	男
G	運輸・通信業	12	再雇用	60	男	12'	男
H	サービス業	13	再雇用	62	男	13'	男
I	建設業	14	再雇用	63	男	-	-
J	サービス業	15	役職定年	56	男	15'	男
		16	役職定年	56	女	16'	男
K	電気・ガス	17	再雇用	60	男	17'	男
		18	再雇用	63	男	18'	男
L	卸売・小売・飲食業	19	役職定年	58	男	19'	男
M	電気・ガス	20	再雇用	64	男	20'	男
N	電気・ガス	21	再雇用	61	男	21'	男

注) 10' と 11' (10 と 11 の上司が) は同一人物

(出所) 筆者作成

### 3-2 分析方法

本調査の分析は、質的分析の具体的な手順を積極的に開示している修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を採用する。M-GTAは、アメリカの社会学者であるグレイザー・ストラウス(1967/1996)が編み出した質的研究法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTA）を日本の社会学者である木下康仁が改良したものである。GTAは、パラダイムには中立的とされ、実証主義の立場の研究者も解釈主義の研究者も使用できる質的研究法である。M-GTAでは、GTAで採用しているデータの切片化を行わず、文脈に則した解釈ができることに特徴がある。さらには、M-GTAでは分析ワークシートを活用することで、データからのコーディングがより容易に生成できるように工夫が施されている。

そして、本調査の目的はシニア社員の役割創造のプロセスであり、シニア社員が役割創造をしていくプロセスは、職場の中でシニア社員とその上司や同僚との相互作用の結果によるものである。M-GTAは社会的相互作用によるプロセスの解明に優れているため、分析手法としてM-GTAを採用する。

分析テーマは、「シニア社員が定年（役職定年）後に役割創造していくプロセス」とし、分析対象者は「職場の中で役割創造をしている大企業のシニア社員」と設定する。分析は、木下（1999, 2003, 2007）に記載されている手順に基づき、分析ワークシートを活用することで、概念、カテゴリーを生成し、最後に結果図とストーリーラインを作成する。なお、調査協力者の中で、女性がごく少数であったため、分析の妥当性を増すために、女性を分析協力者から除外している。また、M-GTAでは実践で応用される理論の生成を目的として

おり、そのことを考慮して、生成する結果図やストーリーラインを「コンパクトでインパクト」（山崎, 2016）になるように心がけている。

## 第4章 調査結果

### 4-1 再雇用者の調査結果

再雇用者の男性16名の逐語録を基に分析した結果、7カテゴリー、23概念が生成された。図1に、再雇用者の役割創造プロセスの結果図を表す。なお、カテゴリーは【 】と、概念は「 」と記述する。

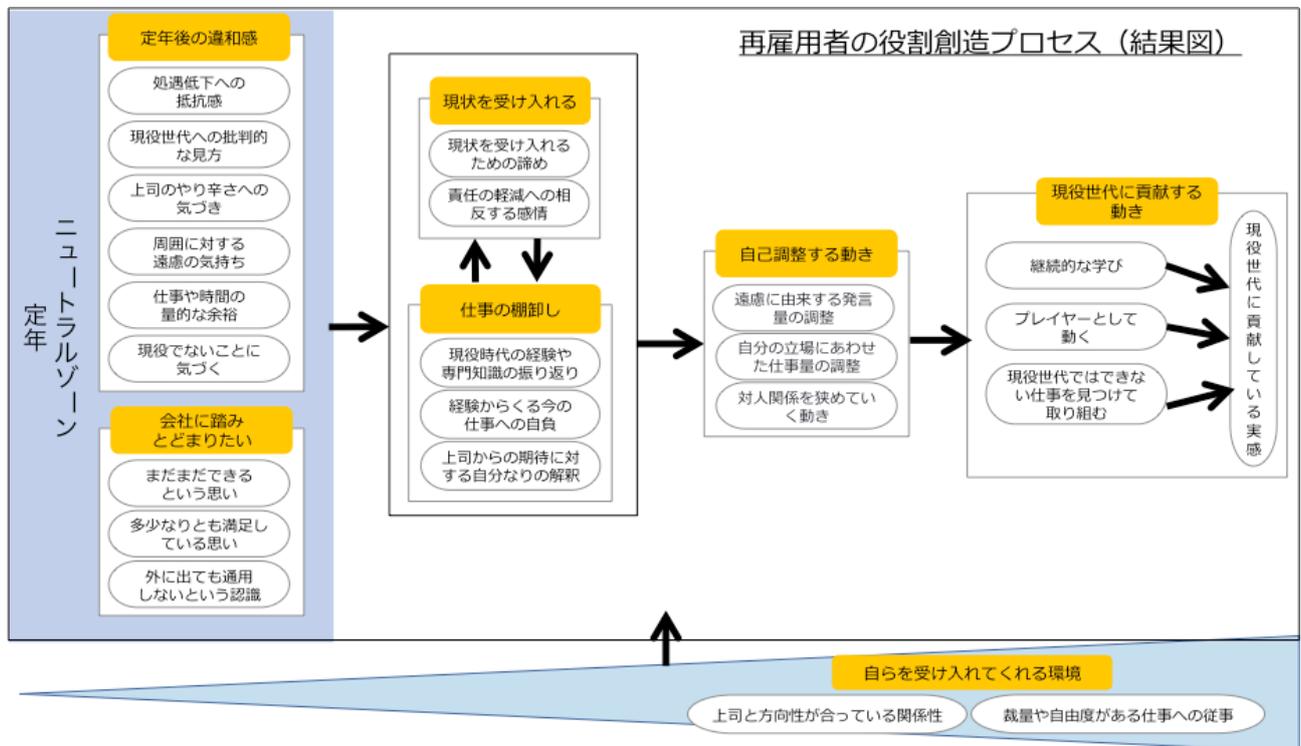


図1 再雇用者の役割創造プロセスの結果図

(出所) 筆者作成

次に、再雇用者の役割創造プロセスのストーリーラインを説明する。長年勤務した組織で定年退職を迎えた再雇用者は、定年が現役正社員の立場の終焉であったことを実感する。現役正社員から再雇用へ切り替わったことで、「現役でないことに気づく」。「仕事や時間の量的な余裕」を持てるが「処遇低下への抵抗感」も感じるようになる。また、「現役世代に対する批判的な見方」を持っているが、「上司のやり辛さへの気づき」も得るため、「周囲に対する遠慮の気持ち」が芽生える。このように、【定年後の違和感】を抱えているが、一方、【会社に踏みとどまりたい】という所属組織への思いも観察されている。

再雇用者は、「まだまだできるという思い」をもち、さらには大企業に所属しているために「多少なりとも満足している思い」も持っている。そして、現状の待遇と社外での待遇の比較もあいまって「外に出ても通用しないという認識」も有しているために、【会社に踏みとどまりたい】と思うようになり、再雇用を継続していくことになる。

再雇用者は、再雇用を継続していく中で、「上司と方向性が合っている関係性」や「裁量や自由度がある仕事への従事」といった【自らを受け入れてくれる環境】が後押しになり、「責任の軽減への相反する感情」を抱きながらも、「現状を受け入れるための諦め」により、徐々に再雇用の【現状を受け入れる】。

そして、【現状を受け入れる】だけでなく、「現役時代の経験や専門知識の振り返り」「経

験からくる今の仕事への自負」「上司からの期待に対する自分なりの解釈」などの【仕事の棚卸し】も行うことにより、現役世代、そして職場に【自己調整する動き】を行うようになる。【自己調整する動き】には、発言、仕事量、対人関係の3要素がある。発言に関しては「遠慮に由来する発言量の調整」が行い、仕事量に関しては「自分の立場にあわせた仕事量の調整」を行い、人間関係においては「対人関係を狭める動き」を起こすようになる。

これらの結果、再雇用者は【現役世代に貢献する動き】を実現することとなる。すなわち、「経験からくる今の仕事への自負」を持ち、「上司からの期待に対する自分なりの解釈」を行うことで、「プレイヤーとして動く」ことになり、さらには「継続的な学び」にも目覚める。あるいは、「現役世代にはできない仕事を見つけて取り組む」ことも行うようになる。その結果、「現役世代に貢献する貢献している実感」を得ることができるようになっていく。表2に、概念と再雇用者の語り（インタビューデータ）の対比を表す。

表2 概念と再雇用者の語り（インタビューデータ）の対比

遠慮に由来する発言量の調整	やっぱり自分もそうでしたけれども、同じ会社で何年も仕事をしていると、先輩たちにはあんまり言いにくい部分もあるわけですよ。そこはそこで尊重しなきゃいけないというのがあるわけです。(14)
自分の立場にあわせた仕事量の調整	まあそんなに仕事を自分では遅いとは思わないけれども、自分のペースでやるし。なんか、無理にこう、これを今日中にこまめやっちゃおうとかいうことまでは、今はやらないですね(6)
対人関係を狭めていく動き	自分の世界が狭まるのって、少し抵抗がるじゃないですか。だけど、それも勇気だなと。狭めて、濃いものにしていこうと。(中略) まあ、立場も立場だし(中略) まあ、付き合うのも大変だし(8)
継続的な学び	やっぱり自分で学ぶことをしないと、残されていく、それが自分の中で危機感。(中略) 学ぶことをやめたら、必要でないと思っています。(中略) 自分に指導してくれる人は誰もいないから、自ら学ぶためにも、とにかく自分の中ではジャンルを広げているのです。(中略) 仕事をしている以上は、貢献するためにも必要なと思っています(8)
プレイヤーとして動く	あいさつをすとか、人に物を頼むとかというのはあまりせずに、全部自分でやるようにもちろん意識を変えたりなんかもしました(13)
現役世代ではできない仕事を見つけて取り組む	その製品ができて二十数年経っていたけれども、誰もそれをやっていなかったのを、自分で言うのも何ですけども、気が付いて、これは後輩たちのためにやっとなきゃいけないなど、時間がかかってもやっとなきゃいけない仕事だな。誰かがやらないと、ゼロを1にしないと1は2にならないという考え方ですよ。だから、そういうのを自分の中で見つけて(やっていく)(14)
上司と方向性が合っている関係性	彼(上司)も方向的には同じことを考えてくれているのかなという気はしますね、その部分については、すごくベクトルが合っているかなと思います(14)
裁量や自由度がある仕事への従事	割と自由が利きますよね。現役のほうはやっぱりちゃんとした業務・・・。(中略) 今日ちょっと進捗が早いから先に進めちゃうとか、ここはゆっくりしようとか、いろいろできちゃうのです。自由度が広いんで(5)

(出所) 筆者作成

## 4-2 再雇用者の役割創造プロセス

### 4-2-1 ニュートラルゾーン（第1段階）

再雇用者が役割創造をしていくプロセス(図1)は、4つの段階がある。第1段階が、定年の節目でニュートラルゾーンを経験するプロセスである。このニュートラルゾーンは、

定年退職という節目を迎えた再雇用者の心理的な葛藤である。

定年後はもっと仕事ができるはずなのにできないもどかしさや、年下上司との関係性においてのやりづらさ、また周囲に対する遠慮の気持ちなど色々な葛藤が出てくる。その一方で、仕事量が減り役割が曖昧になることで、仕事や時間に量的な余裕を持つことができる。そのため、少し違ったことにも挑戦してみようという考えを持つこともある。

また、正規雇用から外れること、すなわちメンバーシップから外れることにも気づく。こうして【定年後の違和感】を持つことになるが、同時に【会社に踏みとどまりたい】という思いもある。これは、多少なりとも現状に満足していることの表れでもある。

このように定年後には、もどかしさ、やりづらさ、遠慮などの【定年後の違和感】とともに、【会社に踏みとどまりたい】という心理的な葛藤が定年後の第1段階で発生する。このような複雑な葛藤を持ちつつも自分自身と向き合っているニュートラルゾーンを経験することになる。

#### 4-2-2 現状を受け入れつつ仕事の棚卸しを行う（第2段階）

第2段階は、【現状を受け入れ】ながらも【仕事の棚卸し】をするステップへと進む。複雑な葛藤を抱きながらも、再雇用者として仕事をしていく中で徐々に【現状を受け入れ】ていく。定年退職した先輩の話や同じ立場の同僚と話をするなど、働いていく中で現状を少しずつ受け入れていくことになる。それと同時に【仕事の棚卸し】をしていく。現役時代の経験や専門知識をどのように今の職場で応用できるかについて振り返りを行う。この中で上司と何らかのコミュニケーションをとることにより、自分なりの解釈で期待役割を認識していく。【仕事の棚卸し】をする中で職場の上司との対話を重ねながら、何を期待されているのかということ自分なりに解釈していく。再雇用者は遠慮がちな上司の言葉から、自分に期待されている役割を推察していく。また、職場の中で受け入れられていると認識できる環境があり、それがベースになって再雇用者が【現状を受け入れる】ことができ【仕事の棚卸し】も促進されることになる。

#### 4-2-3 自己調整する動き（第3段階）

第2段階の【現状を受け入れ】て【仕事の棚卸し】ができた後には、第3段階である【自己調整をする動き】の第3段階に入っていく。定年前のマネジメントをする立場から定年後の非正規社員としての立場の変化が、仕事の内容や発言、そして対人関係を自ら調整していくことを促す。

立場に合わせて仕事量の調整を行い、できることをすべてやるのではなく、周囲に配慮して仕事のボリュームを調整することもある。また、立場が変わったことで、会議での発言の仕方やメールの文章の書き方を丁寧なものに変えることもある。発言や発信の工夫をするなど、コミュニケーションの量・質の調整を行うこともある。また、再雇用者になったことで、年下の上司に対して謙虚な発言をするようになる。

そして、対人関係においても狭めていく方向で調整するようになる。定年前は毎回参加していた飲み会を、定年後は割り切って付き合いを減らしていくこともある。このように、職場の同僚との対人関係に少し距離を保つことも行う。

再雇用者は、この自己調整をネガティブなものとして捉えておらず、うまくいくためには自己調整が必要であるという認識の上での行動である。これは周囲との調和を図るための戦略であり、職場の中での居場所を喪失することを防ぐための予防焦点的な行動である。

#### 4-2-4 現役世代に貢献する動き（第4段階）

第3段階までのプロセスを踏むことで、第4段階の【現役世代に貢献する動き】へと進むことができる。第4段階では「継続した学び」を続けながら、「プレイヤーとして動く」

ことになる。さらには「現役世代ではできない仕事を見つけて取り組む」ことも行うようになる。つまり、現役世代には現役世代としての中核の仕事があり、そのような中核ではない仕事をシニア社員自身が見つけていくことになる。例えば、短期に成果が出るような仕事は現役世代に任せ、成果が出るのには時間がかかるような、一見下積みに見えるような仕事に敢えて取り組むことも行う。再雇用者は、緊急度は低いが重要度は高い領域の仕事に意図的に取り組むことで、【現役世代に貢献している実感】を得られるようになる。

### 4-3 役職定年者の調査結果

役職定年者の男性 5 名の逐語録をもとに分析した結果、5 カテゴリー、11 概念が生成された。図 2 に、役職定年者の役割創造プロセスの結果図を表す。

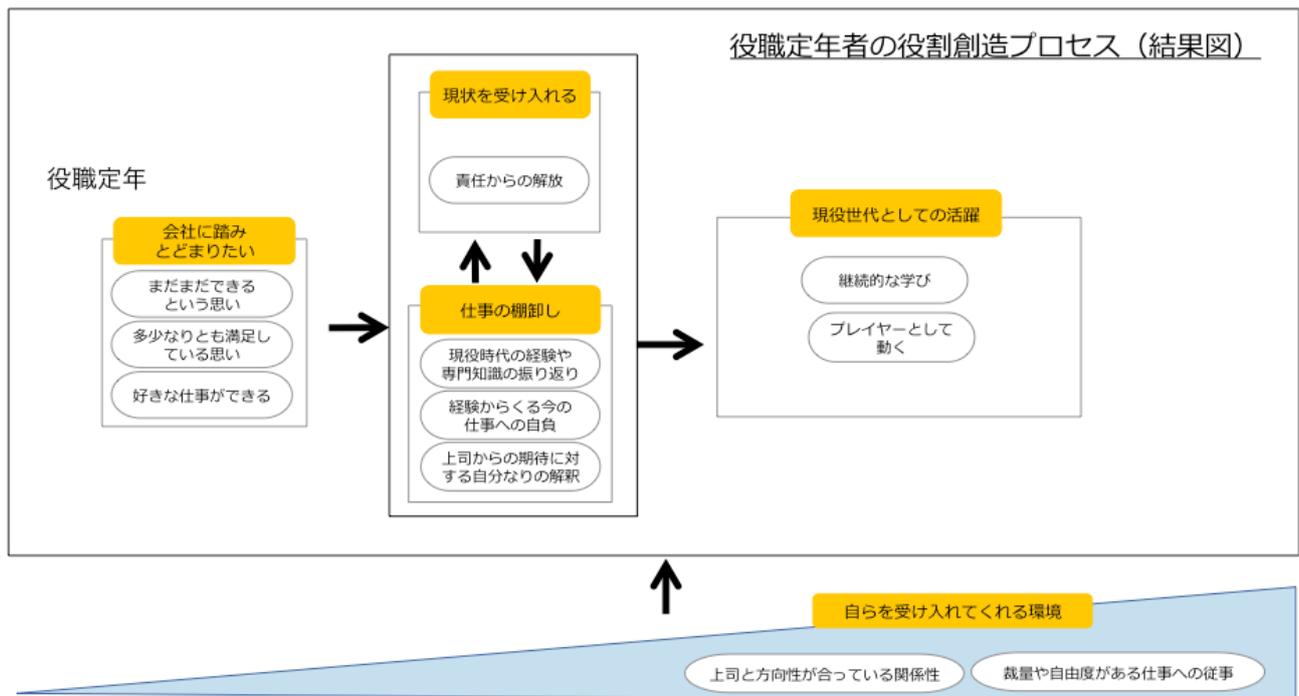


図 2 役職定年者の役割創造プロセスの結果図

(出所) 筆者作成

役職定年を迎えた役職定年者は、「好きな仕事ができる」「まだまだできるという思い」という思いと、大企業に所属していることによる「多少なりとも満足している思い」を持っている。【会社に踏みとどまりたい】という思いがあるため、役職定年のまま、【現状を受け入れる】が、そこには、「責任からの解放」という思いも混じっている。役職定年者においては、再雇用者と同様に、「現役時代の経験や専門知識の振り返り」や「経験からくる今の仕事への自負」、そして「上司からの期待に対する自分なりの解釈」などの【仕事の棚卸し】を行うことが、【現状を受け入れる】ことにつながっていく。

また、再雇用者とは異なり、役職定年者は現役正社員の立場のままであるため、再雇用者のように自己調整する動きを起す必要がないため、「継続的な学び」を行い「プレイヤーとして動く」ことになるが、それはあくまでも【現役世代としての活躍】を意味する。そして、これらの背景には、「上司と方向性が合っている関係性」や「裁量や自由度がある仕事への従事」といった【自らを受け入れてくれる環境】が存在している。

また、再雇用者と役職定年者の役割創造プロセスを比較すると、現役正社員か否かという点がモチベーションに大きく影響を与えている。役職定年者は、役職を外れたとしてもメンバーシップ（現役正社員）から外れるわけではないため、再雇用者と比較して心理的

な葛藤が少ない。また、処遇低下についても、役職定年者の場合は“役職から外れる分、処遇が下がる”という理屈に納得感を持っている。しかし、再雇用者は処遇が低下するだけでなく、メンバーシップから外れることに課題を有している。このように、役職定年者も調査分析することにより、再雇用者の課題も浮かび上がっている。

#### 4-4 再雇用者の上司からの分析

最後に、再雇用者の上司の逐語録をもとに、再雇用者が役割創造していくプロセスにおいて、上司の行動がどのように影響を与えているのかについて分析する。図3に上司の行動が再雇用者に与える影響を表す。

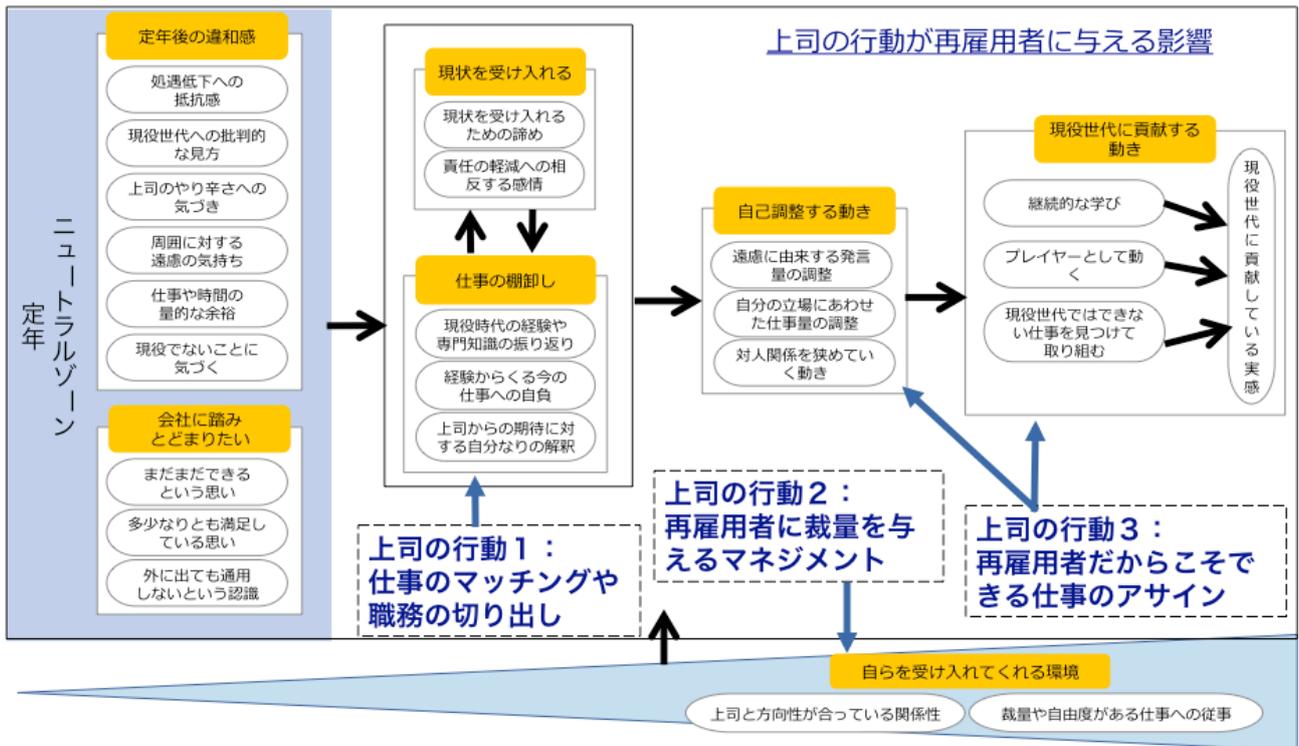


図3 上司の行動が再雇用者に与える影響

(出所) 筆者作成

結果として、上司は再雇用者に対して次の3つの行動を行っている。第1に、再雇用者に対して、これまでの経験や専門知識に合う「仕事のマッチングや職務の切り出し」を行っている。この行動は、再雇用者に仕事の棚卸しを促す効果がある。すなわち、仕事のマッチングや職務の切り出しは、「現役時代の経験や専門知識の振り返り」、「経験からくる今の仕事への自負」、「上司からの期待に対する自分なりの解釈」といった【仕事の棚卸し】を促進することにつながる。

第2に、上司は基本的な仕事の方針だけを示すことで、再雇用者に対してある程度裁量の余地を与えている。そのため、再雇用者は裁量や自由度がある仕事に従事していると認識でき、上司と仕事の方向性が合っていると認識することもできている。すなわち、「再雇用者に裁量を与えるマネジメント」が、自らを受け入れてくれる環境を提供してくれていると再雇用者に認識させることにつながる。

第3に、上司は再雇用者だからこその仕事をアサインしている。「再雇用者だからこその仕事のアサイン」とは、業務の中核となる仕事は現役世代に担ってもらい、それ以外

の仕事は再雇用者にアサインすることを意味する。そのため、この上司の行動は、再雇用者の【自己調整する動き】を促すことになる。また、この行動は、再雇用者が「現役世代ではできない仕事を見つけて取り組む」ことの契機にもなっている。表3に、上司の行動と語り（インタビューデータ）の対比を表す。

表3 上司の行動と語り（インタビューデータ）の対比

1	仕事のマッチングや職務の切り出し	やっぱり長年のそういう経験が活かされる仕事がいっぱいありますから、そういうところに回ったりするケースが多いですね。(9 ‘)
2	再雇用者に裁量を与えるマネジメント	基本的には自由にやらせてもらっています。テーマを与えて、そのテーマの中では結構自由にやらせていると思っていますけれども(6 ‘)
3	再雇用者だからこそこできる仕事のアサイン	逆に再雇用者の立場からすると、そこまで会社のど真ん中の役割というよりは、僕はやっぱり、ベテランはベテランの支援のやりやすいところとか得意なところがあるのじゃないかと思っていて(中略)(会社の)良さとかネットワークとか、ソフトスキルみたいなものを伝える役割のほうがいいのじゃないかと思って(そういう領域を)再雇用の方に僕はアサインして(13 ‘)

(出所) 筆者作成

## 第5章 考察

### 5-1 理論的意義

本調査における理論的意義を、次のとおり3点あげる。第1には、先行研究ではシニア社員の活性化のための知見が発見されているが、そのほとんどの知見は断片的なものであり、シニア社員が活性化するプロセスを分析したものは存在していない。本調査は、企業の人事部が役割創造していると認める再雇用者に焦点を当てることにより、再雇用者の役割創造のプロセスを解明することができている。生成されたカテゴリーは7点、概念は23点とコンパクトな結果図となっているので、より実践で応用されやすいものである。さらには、役割創造のプロセスが4段階に分かれていることを示すことにより、より実践に生かされやすいものとなっている。

第2には、再雇用者だけでなく役職定年者への調査分析も行うことで、再雇用者と役職定年者の比較が可能となっている。そのため、再雇用者が役職定年者より過酷な状況に置かれていることが浮かび上がっている。特に、再雇用者が現役正社員というメンバーシップの中にいないことが、本人の葛藤を招くだけでなく周囲の遠慮も引き起こすという知見は当初想定していない発見である。

第3には、再雇用者や役職定年者というシニア社員だけでなく、シニア社員の上司にも調査分析を行っている。シニア社員とその上司のペアのデータを調査分析することにより、再雇用者の役割創造プロセスの分析の妥当性が増していると言える。そして、プロセスの4段階の各段階で、再雇用者の役割創造へ与える上司の行動も明らかにしている。その結果、再雇用者にとって【自らを受け入れてくれる環境】につながる重要な存在が上司であることも示唆されている。このように、シニア社員とその上司のペアの質的データを入手し分析するという調査デザインが可能になったのは、民間企業と大学の産学連携の成果と言える。

### 5-2 実践的意義

本調査からは、再雇用者は定年後も「まだまだできるという思い」を持っており、活躍したいとの意欲があることも示唆されている。また、再雇用者つまりは非正規社員として

組織に残る決断をしたことにより、早いタイミングで【現状を受け入れる】段階に移行しており、【仕事の棚卸し】をすることで役割創造の次の段階に進むことができる。この再雇用者の役割創造プロセスにおいて、組織が配慮すべき実践的意義として次の2点が示唆される。

第1には、上司からの基本的な期待役割の提示が再雇用者の役割創造を促進する。再雇用者には仕事や時間の量的な余裕があるにもかかわらず、期待役割の提示が不十分であれば、役割創造は不完全なものとなる。再雇用者は定年退職をきっかけに雇用形態が変わる、つまりはメンバーシップから外れることになるが、このことは本人だけでなく周囲にも周知の事実となる。雇用形態が変わることで組織から明確な期待役割を示されることがなければ、本人も周囲も、何をどの程度やることが雇用形態と処遇に見合っているのか、という点で戸惑うことになる。この状況が再雇用者と現役正社員の関係性をぎこちなくさせることにつながり、再雇用者が役割を創造しにくい状況を生み出すことにもつながる。すなわち、再雇用者の役割を明確にし、本人だけでなく職場にも周知することが必要になる。

第2には、再雇用者の役割創造には、再雇用者の経験や専門知識を活かせる職務の切り出しが必要である。再雇用者は主体的に【仕事の棚卸し】を行い、上司と交わした対話の中から「上司からの期待に対する自分なりの解釈」をしている。その解釈が上司と一致しているからこそ「上司と方向性が合っている関係性」となり、周囲から役割創造していると認知されることになる。再雇用者の経験や能力を整理し、その結果を再雇用者とその上司で相互に理解し合うことが必要となる。そのように相互理解を深めることが再雇用者の経験や専門知識を活かせる職務の切り出しにつながっていく。

また、シニア社員にとっての実践的意義としては、再雇用者は雇用形態が変わる前に、これまでの自らの経験や能力の棚卸しを丁寧に行っておくことが重要である。それをもとに、定年再雇用後の処遇や就労時間も加味して、自らの定年再雇用後の働き方についての希望を上司に伝えることが必要となる。自らの希望を上司と共有しておくことで、自らの役割が明確になり、その役割がメンバーにも周知されることとなる。そうすると、定年再雇用者、上司、職場の同僚（現役正社員）のそれぞれが、再雇用者の期待役割に対する共通認識を持つことができるようになり、不要な遠慮や誤解が軽減される効果が見込まれる。

### 5-3 調査の限界と今後の課題

本調査の調査対象者は、株式会社ライフワークスの取引先企業の人事部が「職場の中で役割創造している再雇用者、または、役職定年者」として人選されたシニア社員とその上司である。そのため、調査対象者であるシニア社員は組織に親和的な傾向を持っている。また、調査対象者である上司には人材育成への関心がより強い傾向にあると言える。その点を本研究の調査の限界としてあげる。

また、本研究では、【現状を受け入れる】ことで【仕事の棚卸し】ができると、再雇用者は非正規雇用としての立場と処遇に見合った働き方を自己決定し、【自己調整する動き】を試みることが示唆されている。再雇用者の自己調整が周囲と調和することで【自らを受け入れてくれる環境】が生まれ、再雇用者のモチベーションが安定する。それが【現役世代に貢献する動き】につながる。これが、再雇用者の役割創造プロセスであるが、端的に言えば再雇用者は非正規雇用としての現状を受け入れることで自己調整する動きを試みることになる。

しかし、今後は自己調整が必要にならないような働き方について調査分析することを課題としてあげる。自己調整が必要になることで個人は居場所感を持つことができ、モチベーションが安定するという効果はあるが、組織として、シニア社員の能力をさらに活用する必要がある場合には、【自己調整する動き】を発生させない働き方、例えば再雇用制度ではなく定年延長制度を選択するなどの人事施策が必要となる可能性が出てくる。その点を今後の研究課題としてあげる。

## 参考文献

- エリクソン, E. H. (1982/1989) 村瀬孝雄・近藤邦夫訳(訳)『ライフサイクルーその完結』みすず書房.
- 福島さやか(2007)「高齢者の就労に対する意欲分析」『日本労働研究雑誌』, 558, 19-31.
- グレイザー・スト劳斯(1967/1996)後藤隆, 大出春江, 水野節夫(訳)『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』, 新曜社.
- 木下康仁(1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ—質的実証研究の再生』弘文堂.
- 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)の実践: 質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁(2007)『ライブ講義 M-GTA—実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- 岸田泰則・石山恒貴(2016)「高齢者と若年者が共存する職場のマネジメントの検討—中小企業の経営サイドからの分析」、『地域イノベーション』8.
- 見波利幸(2014)『劣化するシニア社員』日本経済新聞出版社.
- 宮野壽明(2019)「高齢労働者の職業転機におけるレジリエンス要因の探索的研究—職業適応行動につながる「創造的あきらめ」」『産業・組織心理学学会第35回大会発表論文集』, 47-50.
- OECD(2018)「高齢社会の雇用政策—生涯を通じたより良い働き方に向けて: 日本」.
- 須藤章・岡田昌毅(2018)「役職定年者の会社に留まるキャリア選択と組織内再適応プロセスの探索的検討」『産業・組織心理学研究』, 32(1), 15-30.
- 高橋彩(2017)「働くことによる心理的発達プロセス—前川製作所を事例とした中年期から高齢期の変容」『産業・組織心理学学会第33回大会発表論文集』, 45-48.
- 高橋彩・田島信元・原健之(2019)「企業における中年期社員と高齢期社員の職業的アイデンティティに関する探索的研究」『産業・組織心理学研究』, 32(2), 167-181.
- 竹内規彦(2019)「心理学と経営学の知見を活かす—シニアの心の「高齢化」をいかに防ぐか」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 44(4), 72-83.
- トーンスタム, L. (2005/2017) 富澤公子, タカハシマサミ(訳)『老年的超越—歳を重ねる幸福感の世界』, 晃洋書房.
- 山崎浩司(2016)「M-GTAの考え方と実際」末武康弘他編著『「主観性を科学化する」質的研究法入門—TAEを中心に』5章, 金子書房.