

## 2020 年度 『全能連マネジメント・アワード』

応募者：株式会社ライフワークス・法政大学大学院

岸田 泰則、谷口 ちさ、北川 佳寿美、野村 圭司

応募テーマ：シニア社員の役割創造モデルの構築

### 【全体概要】

#### ・背景

近年の日本企業において、シニア社員層の比重が増大しているが、シニア社員の処遇低下などの要因により、シニア社員の生産性の低下が危惧されている。特に、実務の現場を見ている視点からは、企業がシニア社員に期待役割を提示できていない状況が多く見られる。この問題の解決のためには、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必要になると考えられるが、そのシニア社員がどのように役割創造すれば良いのかは明らかになっていない。

#### ・目的

本調査では、シニア人材の「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、組織で活躍役割創造しているシニア社員にターゲットを絞り、シニア社員の役割創造プロセスを解明することを調査の目的とする。

#### ・方法・手順

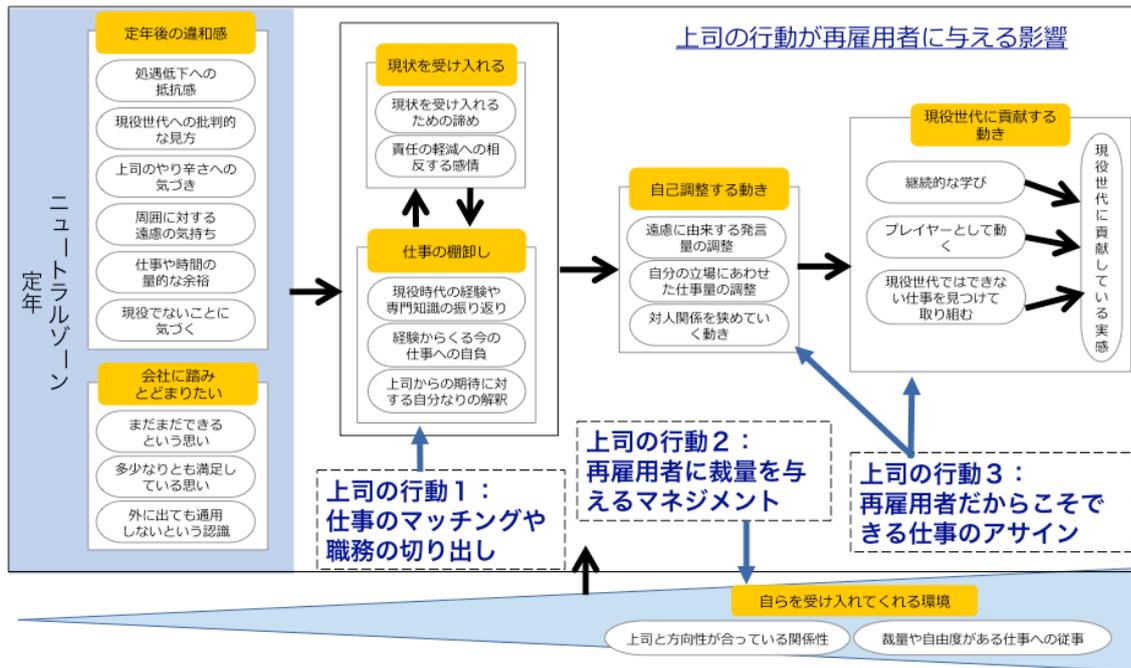
調査は、2019年2月～7月にかけて、(株)ライフワークスの取引先企業14社39名にインタビューを行い、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下、M-GTA)で分析することにより、シニア社員の役割創造プロセスのモデルを生成している。

#### ・結果

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つために、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、上司の行動が再雇用者の役割創造プロセスへの上司の行動が与える影響も分析している。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が示唆されている(下図)。



### ・今後の展開

本調査では、より実践的で応用されやすい理論を提示している。既に調査対象企業へは本調査の理論を提示しており、今後、多くの企業の職場で実践され応用されることが期待できる。

以上