

**全能連マネジメント・アワード
第二次審査 発表資料**

シニア社員の役割創造モデルの構築

2021.2.3

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

目次

1. 問題意識
2. 調査の背景
3. 先行研究レビュー
4. 調査概要
5. 調査結果
 - 5-1. 再雇用者
 - 5-2. 役職定年者
 - 5-3. 再雇用者の上司
6. 考察
7. 実践への展開
8. 最後に

1. 問題意識 -企業におけるシニア人材の問題-

➤ シニア社員活用における問題

企業で起きている現象 ▶ みんな困っている！

役職は下りても役立ちたい気持ちはあるのだが、期待されていないのか？

長年会社に尽くしてきたのに、自分の経験を活かせない・・・出しゃばっても良くないし・・・

今更、実務をやれと言われても、PCや社内システム操作がよく分からない・・・



シニア社員



人事

役職定年による役割変化や再雇用による処遇低下でモチベーションが下がる一方・・・

職域開発が急務だが、なかなか難しい・・・

一律処遇で、やる気のあるシニアに不満や管理職からもマネジメントがやりにくいと言われている・・・



(年下) 上司

こちらの意図がなかなか伝わらない。求めてないことを勝手にやって正直困る・・・

以前の上司がメンバーになって、正直やりづらい・・・何をしてもらえば？

遠慮しているのか、意欲が下がっているのか？協力的でなく、他メンバーからも苦情が・・・

1. 問題意識 -シニア人材活性化のパラダイムシフト-

企業からの相談 ▶ 期待役割の明示や処遇アップはできないが
研修でモチベーション上げてほしい

企業（人事）がポストや
職務を提供する

シニア社員が自ら役割をつくり
組織・職場に提案する

“役割創造”コンセプトの提示

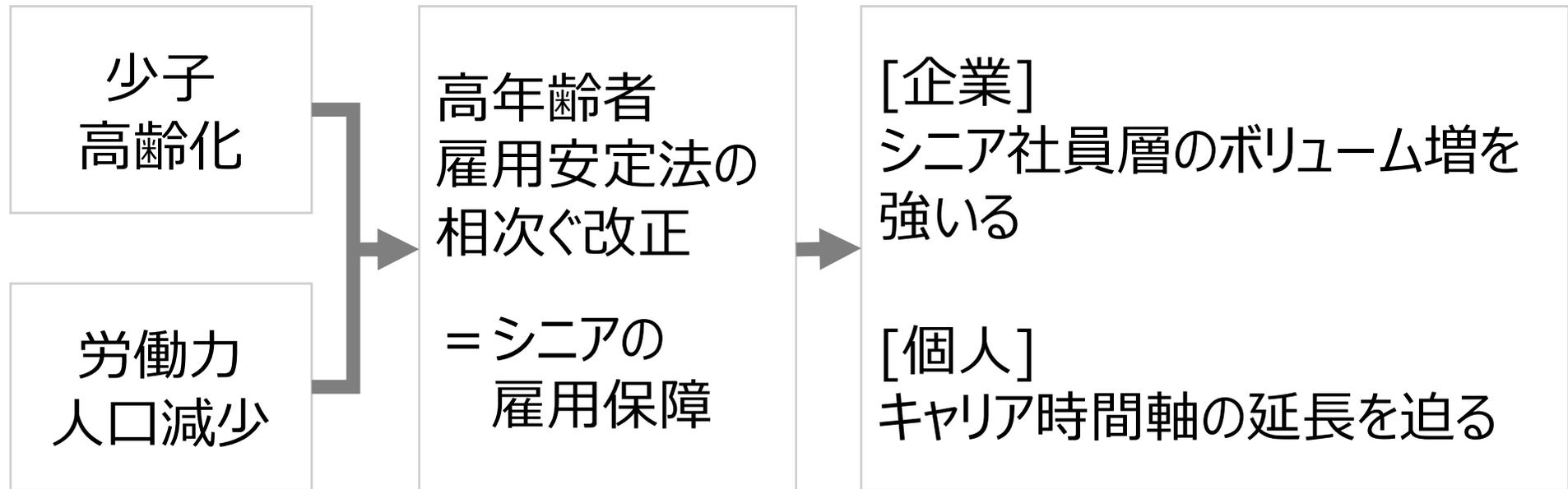
仕事・職務や社外活動においてポジションを得て、
自らのキャリア資産を活かして価値提供している状態

コンセプトには企業各社共感！

一方、「で、具体的にどうすればいいの？（具体的な施策）」には応えきれず・・・

産学連携でメカニズム解明と
実用できるモデル化（再現性）を実現したい

2. 調査の背景



課題

- シニア社員の役割や職務を提示できていない
- 役職定年制・再雇用制度
 - ➡シニア社員の処遇低下、意欲の低下、生産性の低下

3. 先行研究レビュー

価値観の変化の提案

- 定年後に職場適応するためには「創造的あきらめ」（シニア社員が面前の状況を受容し、前向きにあきらめていく様）が役立つ（宮野, 2018）
 - ▶ シニア社員の具体的な役割変化に言及していない

世代継承性

- シニア社員が職場に適応するために現役世代と融合し、評価を得ることがキャリア時間軸の延長に寄与する（高橋, 2017; 高橋, 2019）
 - ▶ シニア社員の活性化の一要因に過ぎない

役割を創造するプロセスについては解明されていない

4. 調査概要(1)

調査対象

役割創造しているシニア社員(ライフワークス社の取引先企業14社39名)

※人事部が「職場の中で役割創造しているホワイトカラーのシニア社員」として人選した21名とその上司18名

[役割創造の操作的定義]

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

目的

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

期間

2019年2～7月

方法

半構造化面接 (60～90分)

4. 調査概要(2)

表1 調査対象企業と調査対象者

	業種	対象者（再雇用・役職定年）				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	-	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	-	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	-	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

4. 調査概要(3)

インタビューガイドライン

1. 現在とこれまでのキャリア
2. 定年再雇用（役職定年）
3. 役割の明示
4. 評価に関する周囲の認知
5. 能力
6. 仕事
7. 組織文化
8. 職場内でのコミュニケーション
9. 今後の働き方・キャリアの方向性

分析方法

- 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）
- 分析テーマ：
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
- 分析ワークシート ➡ 概念・カテゴリーの生成
➡ 結果図・ストーリーラインの作成

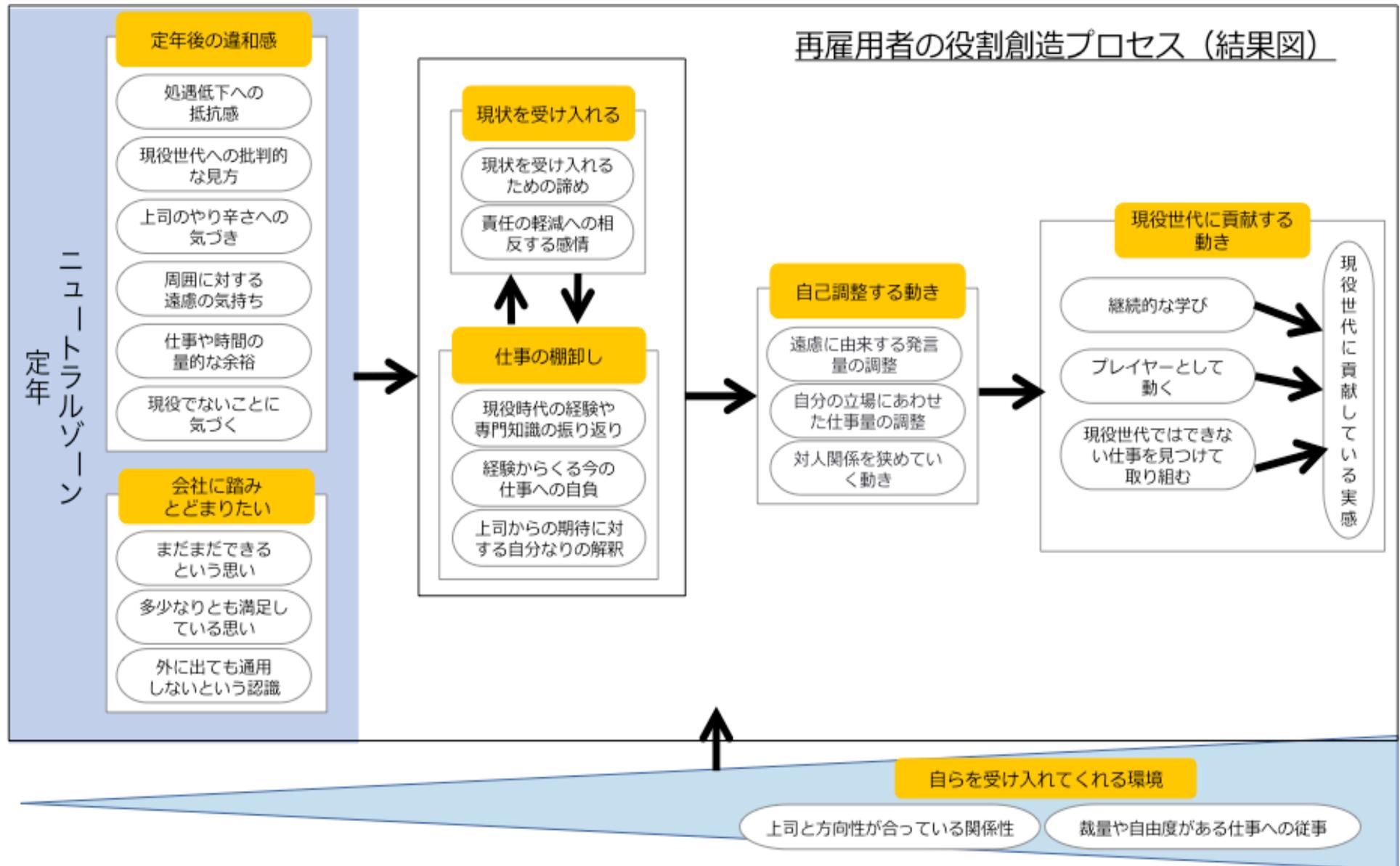
4. 調査概要(4)

分析ワークシート（例）

概念名	まだまだできるという思い
定義	定年後もまだまだ現役のように仕事ができることと認識すること
バリエーション （具体例）	「自分が若い頃の60は、結構なんか自分が60になった時のイメージとは、なんか全然違って、まあまあ、まだまだ全然できるのになというのではありませんよ」
理論的メモ	定年を迎えたけど、不完全燃焼の気持ちがある

5-1. 調査結果（再雇用者）：結果図

再雇用者が役割創造をしていくプロセス：4つの段階



5-1. 調査結果（再雇用者）

「自己調整する動き」についての具体的な語りの例

概念：「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、（現役世代には）先輩たちに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”

概念：「対人関係を狭めていく動き」

“自分の世界が狭まるのって、少し抵抗があるじゃないですか。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”

5-1. 調査結果（再雇用者）

役割創造プロセス：4つの段階

第1段階：ニュートラルゾーン

- 定年の節目でニュートラルゾーンを経験
- 定年後の再雇用者の心理的な葛藤
- もどかしさ・やりづらさ・遠慮などの違和感とともに、会社に踏みとどまりたいという心理的な葛藤

定年後の違和感

会社に踏み
とどまりたい

第2段階：現状を受け入れつつ仕事の棚卸しを行う

- 現状を受け入れつつ仕事の棚卸しをするステップへ
- 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

現状を受け入れる

仕事の棚卸し

5-1. 調査結果（再雇用者）

役割創造プロセス：4つの段階

第3段階：自己調整する動き

- 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

自己調整する動き

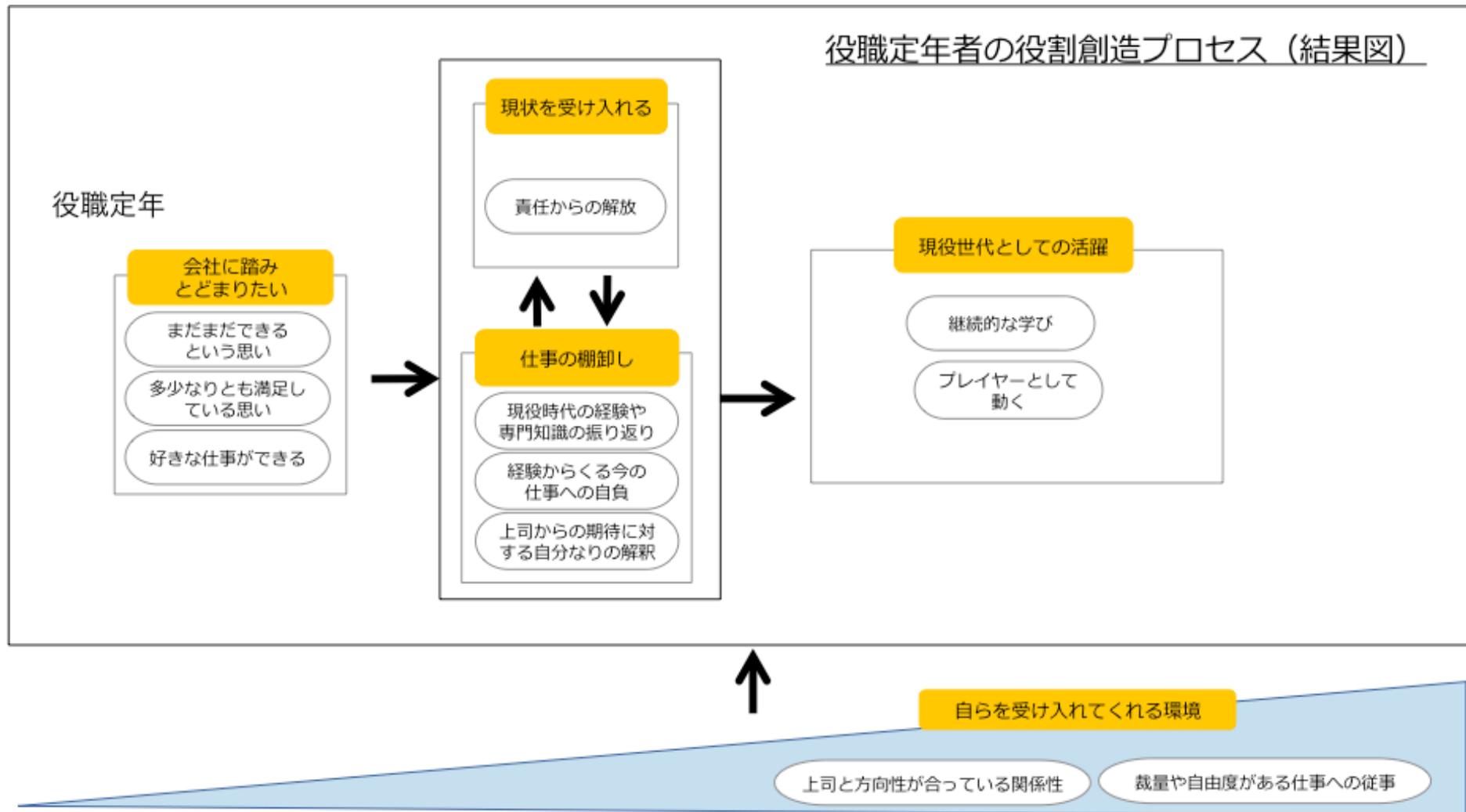
第4段階：現役世代に貢献する動き

- 学びを継続するとともに、プレイヤーとして動く
- 現役世代ではできない仕事を見つけて取り組む
- このようなプロセスを経て、現役世代に貢献している実感を得る

現役世代に貢献する動き

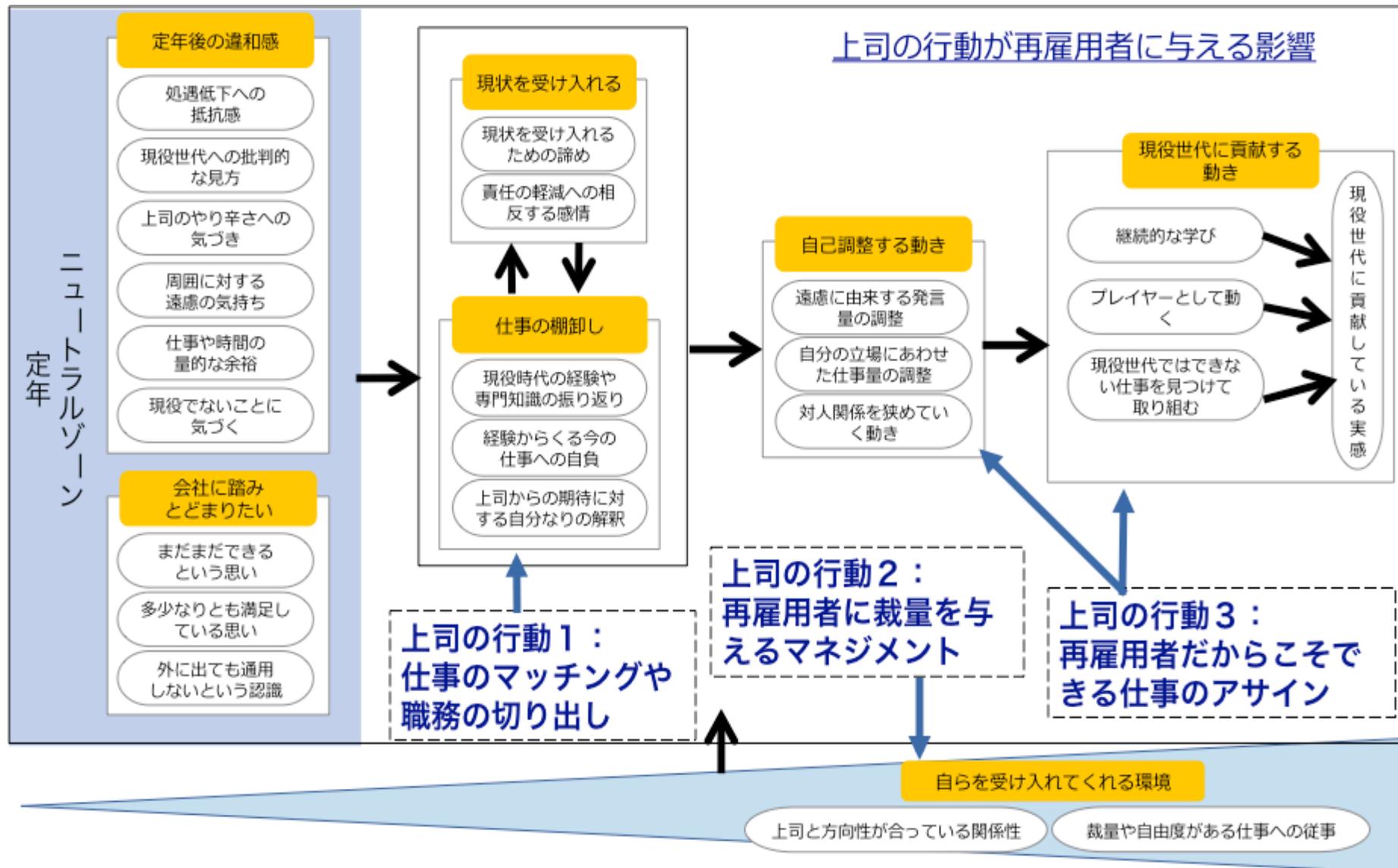
5-2. 調査結果（役職定年者）：結果図

役職定年者は、再雇用者とは異なり、正社員の立場のまま
➡ 再雇用者のように自己調整する動きを行う必要がない



5-3. 調査結果（再雇用者の上司）

上司は再雇用者に対して次の3つの行動を取っている



6. 考察(1)：理論的意義

1. 実践で応用されやすいコンパクトな結果図で再雇用者の役割創造のプロセスを解明した
2. 再雇用者と役職定年者の比較を行い、メンバーシップの有無が本人および同僚にインパクトを生むことを明らかにした
3. シニア社員とその上司をペアで分析することで、再雇用者の役割創造に寄与する上司の行動を明らかにした

6. 考察(2) : 実践的意義・今後の課題

実践的意義

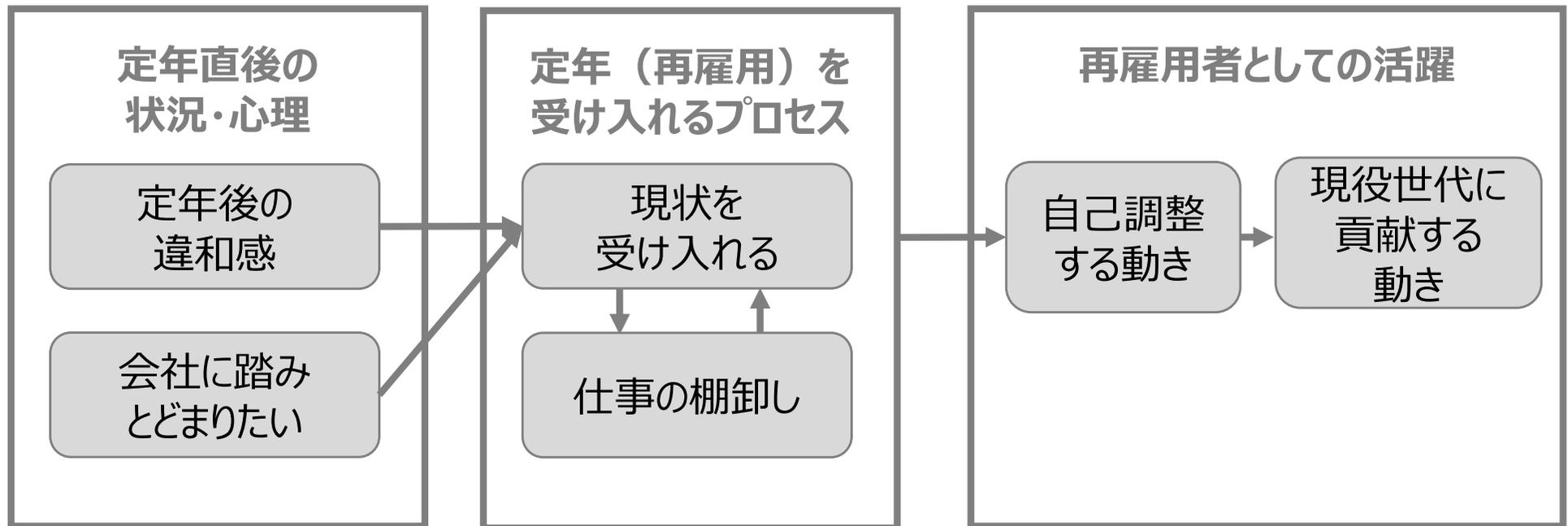
1. 上司からの基本的な期待役割の提示が再雇用者の役割創造を促進する
2. 再雇用者の経験や専門知識を活かせる職務の切り出しにより、再雇用者は役割創造する
3. 再雇用者は雇用形態が変わる前に経験や能力の棚卸しを丁寧に行うことが重要

今後の課題

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という結果だが、さらにシニア社員の能力を伸張させるためには、自己調整を発生させない働き方を再考する必要もある

7. 実践への展開（1） -再雇用者の職場における役割創造に向けて-

再雇用者が役割創造をしていくプロセス



役割創造プロセスを再現するための実践方向性を整理

7. 実践への展開 (3) -再雇用者の職場における役割創造に向けて-

② 上司・人事

STEP1：内省機会を通じた
キャリア資産の再構築

STEP 2：現役世代に貢献
する領域への挑戦

STEP 3：シニア社員個々
人が自らの役割を創造する

上司 ▶ シニア社員の自己調整の動きを促進

1. シニア社員との関係構築

- ・ 内的キャリアへのアプローチ
- ・ 職場での役割方向性を提示
- ・ 裁量を与えるマネジメント

2. シニア社員を取り巻く環境での相互信頼の醸成

- ・ 役割を職場内に周知
- ・ 自らが動くことができるリソースの手配
- ・ 好事例を認知

- **面談** 経験,強み,仕事価値観を把握する、職場での役割方向性を相互に握る
- **日常的な関心・関与** 日頃の仕事ぶりを承認し、周囲へ発信する

人事 ▶ 現役世代に貢献する動きを支援

1. 再雇用選択の意思決定プロセスの設定と機会の提供
2. 上司-シニア社員の面談支援
3. 職域方向性の提示

- **キャリアコンサルティングの活用** 再雇用後の働き方を自ら選択していく機会を提供する仕組み
- **面談支援ツール作成・配布 (ガイドブック)** 上司の面談スキル向上,職務の切り出し方の支援
- **社内キャリアコンサルタントの養成・配置** 組織内で個を支援する仕組みと職域開発との連動

8. 最後に：産学連携の意義・価値

1. 学術的知見と実践的知見をもとにデザインされた調査の実現

- 再雇用者とその上司のペアインタビューの実現
- 社会的ニーズが刺激となった新しい研究の萌芽

2. 調査結果の社会的還元の循環

- エビデンスに基づいた解決策を組織へ提供
- プロセスを明らかにしたことでの再現性