

## <論文要旨>

# 協働経験が高齢社員と 30 代正社員にもたらす役割意識と役割行動の変容 —三社の事例分析—

経営学研究科経営学専攻修士課程 人材・組織マネジメントコース 安部 温代

本論文の目的は、継続雇用制度により再雇用された高齢社員と 30 代正社員の協働経験が双方の役割意識や行動、協働のあり方にどのような影響をもたらすかを明らかにすることである。

日本の高齢化率は上昇を続け、2021 年には世界で最も高い 29.1%に達した。労働力人口に占める 65 歳以上の者の比率も毎年増加しており、2021 年 4 月 1 日に施行された改正高年齢者雇用安定法では規模を問わず全ての企業に 65 歳までの雇用確保が義務として、70 歳までの就業確保が努力義務として課されることになった。また、現在日本企業における高年齢者雇用確保措置の多くは再雇用による継続雇用であり、再雇用高齢社員と現役世代が職場で協働する機会が増加していくことが予想される。

高齢人材の活用に関しては労務管理の観点で研究されることが多いが、高齢社員と共に働く若手・中堅社員、管理職が高齢社員を職場に必要な人材として捉えることができるかが今後の高齢人材の活用には肝要だと考え、本研究を実施するに至った。

本研究は、継続雇用制度を設けている大企業（グループ会社を含む）にて、年単位の協働経験がある高齢社員および 30 代正社員 4 組 8 名に対し、聞き取り調査を実施した。仮説探索型研究であり、「定性的コーディング」（佐藤，2008）<sup>i</sup>を用いた分析の結果、以下の発見事実が確認された。

①職場内で高齢社員の能力や専門性が周知されており、②高齢社員と 30 代正社員が双方の役割期待に応じた行動を取ると、③協働経験を通じて、高齢社員は 30 代正社員に対する支援の質や内容を更新していくこと、④30 代正社員は 40 歳以降のキャリアの指針を獲得する、ということである。

実務上の意義としては、第一に、高齢社員と 30 代正社員の協働には要所要所で管理職の介入が必要なことが分かった。管理職の介入が望ましい場面は、協働前と協働初期から中期の間だと考えられる。第二に、高齢社員が能力や専門性に合致する役割行動を取ることは 30 代正社員側の、高齢社員に対するエイジズムの削減にも貢献することが分かった。

また三点の理論的意義が得られた。第一に、グループ会社を含む大企業の高齢社員が「現役世代の力になる役割行動」をどのように取っているかを明らかにした点である。第二に、中年期から老年期の発達課題の、次世代を育む「世代性」行動が停滞した後、高齢社員はどのような行動を取る可能性があるかを明らかにした。第三に、高齢社員との協働経験を通して、30 代正社員がアイデンティティの再確立に向けた検討材料を獲得していた点である。

---

<sup>i</sup> 佐藤郁哉（2008）『QDA ソフトを活用する 実践質的データ分析入門』新曜社。