

### 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

ISHIYAMA, Nobutaka / 岸田, 泰則 / KISHIDA, Yasunori / 石山, 恒貴

---

(出版者 / Publisher)

法政大学地域研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

地域イノベーション / 地域イノベーション

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

3

(終了ページ / End Page)

14

(発行年 / Year)

2016-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013296>

# 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

法政大学大学院政策創造研究科 岸田 泰則

法政大学大学院政策創造研究科 石山 恒貴

### 要旨

本稿の目的は、高齢者と若年者が共存するためにどのような組織マネジメントが求められるのかを明らかにすることにある。近年、高齢者には「現役世代の力になる役割行動」が求められていることを先行研究は指摘するが、それがどのようなもので、それがどのような環境で醸成されるのかを明らかにされていない。そこで本稿では主に中小企業の経営者へインタビュー調査を実施することで、「現役世代の力になる役割行動」を促進する職場のマネジメントを明らかにした。

まず「現役世代の力になる役割行動」は「高齢者の自律性」と「現役世代を支援する姿勢」から構成されることがわかった。また「フラットな関係性」、「オープンな

組織文化」が対話による「関わりあう職場」を醸成していた。そしてその「関わりあう職場」の環境が「現役世代の力になる役割行動」を促進することが明らかになった。さらにその過程で「高齢期の従業員支援」が媒介となることにより、その効果を増すことが明らかになった。実践的意義として2点があげられる。第1に「高齢者の自律性」を高める職務として技能伝承や高齢者カウンセラーのような職務が示唆された。第2に「現役世代の力になる役割行動」を促進することが企業内だけでなく、地域雇用にも効果があることが示唆された。

キーワード： 高齢者雇用、現役世代の力になる役割行動、関わりあう職場

## The workplace management required for the coexistence of senior citizens and young people:

### A case study perspective of management in small and medium enterprises

Hosei University

Yasunori Kishida

Hosei University

Nobutaka Ishiyama

### Abstract

The purpose of the paper is to clarify the kind of organizational management required for the coexistence of senior citizens and young people. In recent years, research has highlighted that senior citizens are required to demonstrate “the role behavior to help the current working generation.” However, it is not clarified what “the role behavior to help the current working generation” means or in what kind of environment this role behavior is to be fostered. In this study, we conducted an interview survey of CEOs at small and medium-sized enterprises in order to clarify the kind of workplace management that can promote “the role behavior to help the current working generation.”

The results revealed that “the role behavior to help the current working generation” is

comprised of “the autonomy of senior citizens” and their “supportive attitude towards the current working generation.” It was also found that flat relationships and an open organizational culture fostered “interactive workplaces” through dialogue. Moreover, the environment of these “interactive workplaces” was found to promote “the role behavior to help the current working generation.” Furthermore, it was shown that in this process, “support for senior employees” served as a catalyst that enhanced the effects. Two practical implications can be noted. The first is that duties such as skills transfer and mentoring were examples of tasks to raise “the autonomy of senior citizens.” The second is that “the role behavior to help the current working generation” proved effective in promoting not only within

enterprises, but also for regional employment.

**Keyword:** senior citizen employment, role behavior to help the current working generation, interactive workplaces

## I はじめに

近年の雇用政策では65歳までの高齢者雇用確保措置が強化されてきた。高齢者雇用の促進は少子高齢化社会の日本にとって貴重な労働力の供給源になる。一方高齢者雇用の促進は若年者の雇用を奪うとする先行研究もある。人口減少を続ける日本の地域経済にとって高齢者雇用の促進は労働力人口の維持のためにも長期的に必要な政策であるが、短期的には若年者雇用を阻害する側面が危惧される。そのため地域経済の発展のためには高齢者雇用と若年者雇用の共存が求められる。また経営者にとって企業の目的は継続であることは言を俟たない。企業の継続のためには技能継承が必要となることが予想されるから、技能継承のためには高齢者雇用と若年者雇用の共存が求められよう。本稿では主に中小企業の経営者や人事総務担当者へのインタビュー調査ならびに前川製作所の事例研究から、高齢者と若年者が共存するためにはどのような職場マネジメントが求められるのかを明らかにする。

## II 先行研究の理論的な流れとリサーチクエスションの設定

### 1. 高齢者雇用と若年者雇用の代替性に関する先行研究

労働経済学の分野では高齢者雇用と若年者雇用の代替性に関して議論が分かれるが、高齢者雇用の促進が若年者雇用を抑制すると分析する先行研究が多い（三谷 2001、玄田 2001a、2001b、2004、太田 2002、2012、2013、井嶋 2004、川口 2005、周 2012）。さらに太田（2010）や野田（2010）はLindbeck and Snower [1986]が展開する「インサイダー・アウトサイダー理論」<sup>1)</sup>を応用し、労働組合が強いなどの特色をもつ日本型雇用システムの企業では中高年のインサイダー労働者の雇用を守るにより新卒採用を抑制すると説明する。一方、労働組合が高齢者の組合員の雇用を守らないとする研究もあり（高木 2008、山田 2009）、「インサイダー・アウトサイダー理論」により高齢者雇用が若年者雇用を抑制することを説明できるのかは明らかになっていない。

一方、OECD [2006]、[2010]、清家・山田（2004）は高齢者就業率（50～64歳）の変化を縦軸に若年失業

率（15～24歳）の変化を横軸にすえた各国データの国際比較の結果から、高齢者雇用が若年者雇用を抑制しないとする。永野（2007）は企業へのインタビュー調査から、永野（2014）は政府統計の定量調査から、高齢者雇用が新卒採用を抑制していないことを明らかにした。また川口（2012）は賃金水準をいったん見直す再雇用のような賃金過払いが起こらないケースでは、高齢者雇用を増やしても新規採用を抑制する力が働かないと主張する。

このように先行研究では、高齢者雇用が若年者雇用を抑制するの否か議論が一貫していない。そして少なくとも、高齢者雇用と若年者雇用が単純な代替関係にはないことがわかる。そのため条件次第では、高齢者雇用と若年者雇用の共存が可能であることを導き出せる。その共存の条件を導き出すために参考となる先行研究を次節で確認する。

### 2. 高齢者雇用マネジメントに関する先行研究

次に高齢者雇用マネジメントに関する先行研究を確認する。現在多くの企業が高齢者に対し、短時間・短日数勤務などのワークシェアリングや多様な働き方を進めている（松原 2004）。また最も多く普及している継続雇用は、高齢者雇用のワークシェアリングといえる（八代 2009）。そして高齢者雇用の活用のためには、「教育担当」のような高齢者向けの職務の切り出し（中部産業・労働政策研究会 2008）や、再雇用での賃金の低下を説明できるような職責の変更（八代 2009）、あるいは高齢者に対し過剰感を持たずに積極的に活用しようとする姿勢が重要である（高齢者雇用開発協会 2003）。

また高齢者雇用を進めている企業（以下、高齢者雇用推進企業<sup>2)</sup>と称する）では、単に社会的責任や従業員福祉の意味合いから高齢者を雇用している「福祉型雇用」ではなく、企業としての効率性や経済合理性を考慮するなかで高齢者を雇用し活用している（高齢者雇用開発協会 2003、今野 2014）。そしてこれらの企業では高齢者が新たな知識や能力を習得できるように教育訓練等の工夫がなされており、高齢者自身も自らの知識能力の棚卸をし置かれている立場や環境状況を的確に把握していることもその特徴であった（高齢者雇用開発協会 2003）。鹿生（2012）、斉藤（2012）では、高齢者雇用を進めている前川製作所が高齢期の従業員支援を充実させているこ

とを紹介する。これらのことから高齢者雇用推進企業では、高齢期の従業員支援に工夫があることがわかる。

太田（2012）は高齢者雇用と若年者雇用の共存のための対策として、世代間の「互譲」と「補完」を提案する。「互譲」とは仕事や賃金を世代間でシェアすることであり、「補完」とは若年者と高齢者が互いに補い合う関係を構築することである。また大木・鹿生・藤波（2014）は60歳代前半層への期待役割が、「第一線で働く能力」から「現役世代の力になる能力」へ変化しつつあることを明らかにした。この「現役世代の力になる能力」こそが、太田（2012）の「互譲」と「補完」を実行するために高齢者に必要とされる能力であると言える。そのため世代間の「互譲」と「補完」を実行するためには、高齢者が「現役世代の力になる能力」を身につける必要があるとも言える。

### 3. 職場のマネジメントに関する先行研究

最後に世代間の「互譲」と「補完」を実現するために参考となる先行研究を確認する。「互譲」と「補完」の実現のためには、職場において世代間の関係性の質を上げることが求められる。職場における関係性の質を上げることにおいて、参考となるのが鈴木（2013）である。

鈴木（2013）は「関わりあう職場が支援と勤勉と創意工夫を職場のメンバーに促す」という仮説を検証した。「関わりあう職場」は閉鎖的な共同体を意味せずに「仕事上相互に関わりあうように設計された職場」を指す。職場での関わりを強め職場のコミュニティを生成することにより、支援や勤勉といった公共性を育み同時に創意工夫といった自律性を促進するという。そして支援と勤勉といった集団主義のマネジメントが創意工夫（自律性）を生むとし、両者は逆転共生<sup>3)</sup>の関係にあり支援と自律のバランスが重要であるという。この両者のバランスが維持されている時に職場における関わりあいを深めることによって、職場のなかで自分にできることは何かを考えるようになる。また開放的なコミュニティであれば、新しいメンバーを含め常にそれぞれの価値観や主張が対話され、そこに規範や規律が生まれることになる。職場において新たな価値観や考えをもたらすためには、流動性の確保と異論への寛容性が重要であるという。

この支援と自律という一見矛盾するものが共生している逆転共生の関係は、北居（2014）でも指摘されている。学習促進文化の構造としてリスクテイキングや実験を奨励する文化は、同時に協調を促し規律の遵守を求める文化であることを明らかにしている。鈴木（2013）の結果と整合的である。

これらのことから、学習促進文化の職場や新たな価値観や考えを生み出す職場では支援と自律のバランスが求

められており、「関わりあう職場」がそのバランスを促進していることがわかる。そしてそのバランスは、世代間の関係性の質を上げる職場マネジメントにおいても重要であろうし、「関わりあう職場」もまた世代間の共存に有効であろう。

### 4. リサーチクエスションの設定

先行研究のレビューでは高齢者雇用と若年者雇用の代替性について議論が分かれていたが、太田（2012）は高齢者雇用と若年者雇用の共存のために「互譲」と「補完」を提案する。そして大木・鹿生・藤波（2014）はこの「互譲」と「補完」に対し、高齢者に期待される期待役割として「現役世代の力になる能力」という概念を提起している。ただし、この概念は期待役割を表す概念であるから能力というよりは役割や行動に近い。そのため、本稿では「現役世代の力になる役割行動」と表記する。そして先行研究では「現役世代の力になる役割行動」がどのような役割なのかは明らかにされていない。また「現役世代の力になる役割行動」はどのように醸成されていくのかということも明らかにされていない。また高齢者が「現役世代の力になる役割行動」を果たせば、高齢者雇用と若年者雇用の共存を実現できるのかも明らかにされていない。

本稿では鈴木（2013）の「関わりあう職場」が「現役世代の力になる役割行動」の醸成に影響を与えると推論する。すなわち高齢者と若年者が関わりあうことにより「支援と勤勉と創意工夫」を高齢者と若年者に促すことが想定される。これを受けて本稿では、次のリサーチクエスション（以下、「RQ」と称する）を設定する。

- RQ1: 「現役世代の力になる役割行動」とはどのようなものなのか
- RQ2: 「現役世代の力になる役割行動」が醸成される職場はどのようなマネジメント環境にあるのか。そのマネジメント環境は「関わりあう職場」とはどのような位置付けにあるのか
- RQ3: 「現役世代の力になる役割行動」は高齢者と若年者の共存に有効なのか

## III 調査・分析方法

### 1. 調査方法

本稿の調査方法は高齢者雇用推進企業8社へのインタビュー調査、および前川製作所の事例研究による。

インタビュー調査は、2012年9月から2014年12月にかけて半構造化面接を行った。面接は調査対象者が



勤務する事務所の会議室（応接室）で実施し、インタビュー時間はおおむね 90 分～120 分の間であった。インタビューの後にも連絡をとりメールや電話により追加インタビューを実施した。インタビューイーは 8 社、16 名である（表 1）。インタビューイーは高齢者雇用推進企業の経営者と人事・総務担当者とした。また情報の信頼性を増すために、経営者や人事・総務担当者以外の社員からもインタビューを行った。大川印刷では最高齢社員から、前川製作所では退職された元社員からもインタビュー調査を行った。インタビューはあらかじめ設定した質問項目に基づき半構造化面接を実施した。質問項目は、①経営状況と事業環境②経営理念や経営方針③組織文化の状況④人材育成の手法と状況⑤改正高年齢者雇用安定法における高年齢者雇用確保措置の状況⑥高齢者雇用の効用と弊害⑦新卒採用などの若年者雇用の現状⑧職場における高齢者雇用と若年者雇用の関係性などであった。インタビュー内容はすべて記録媒体に保管し、逐語録の作成を行った。この逐語録が分析の基本資料となっている。

またインタビューのほかに前川製作所を対象とした事例研究を行った。前川ヒトづくり財団<sup>21)</sup>が、2014 年 7 月から 11 月にかけて発足させた「動と静の研究会」に参加した。前川製作所では 20～40 代を「動」の時代、50～80 代を「静」の時代と呼び、「動と静の融合」によるイノベーションを目指している。研究テーマは「動と静のあり方はどのようなものか」であった。この研究会で

は、前川製作所における高齢者と若年者との関係性についての討議を行った。4 時間におよぶ全体集会を 3 回行ったほか、1 時間程度の個別討議を筆者と事務局の間で 3 回行った。筆者は「動と静の研究会」の活動のほか、前川ヒトづくり財団 21 の岩崎氏との計 10 回の個別面談を重ね前川製作所における高齢者雇用と若年者雇用の関係性を調査した。また分析にあたっては、前川製作所社内の議事録や社内報などの内部資料を活用した。

## 2. 分析のフレームワーク

本稿ではインタビュー調査にあたり次の分析視点を設けた。

第 1 には調査対象企業においては、高齢者雇用と若年者雇用が共存しているのかという視点である。高齢者雇用の促進が新卒採用を阻害していないかを確認した。本稿では若年者雇用を新卒採用に限定している。理由は日本型雇用システムにおいては、若年者雇用のなかにおける新卒採用の占める比重が極めて高いからである。

第 2 には高齢者雇用推進企業の経営者は高齢者に何を求め、どのような支援をしているのかの視点である。はたして経営者は高齢者に対し「現役世代の力になる役割行動」を求めているのか、そしてそれは具体的にはどのようなものなのかである。また求めるだけではなく、高齢者に対し何らかの支援をしているのかである。

第 3 には高齢者雇用と若年者雇用が共存している職場には、どのような関係性が存在しているのかの視点であ

表 1 8 社のインタビューリスト

| インタビューイー                                                                                                              | インタビュー日時                                                                 | 所在地   | 業 種       | 従業員数   | 高齢者雇用確保措置 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|-----------|
| (株) 樹研工業 松浦元男 社長                                                                                                      | 2012 年 9 月 14 日                                                          | 豊橋市   | 精密部品メーカー  | 90 人   | 定年制なし     |
| (株) 加藤製作所 加藤景司 社長                                                                                                     | 2012 年 11 月 11 日                                                         | 中津川市  | プレス板金メーカー | 105 人  | 再雇用       |
| (株) サラダコスモ 中田智洋 社長<br>中田すみか 取締役                                                                                       | 2012 年 11 月 11 日<br>2014 年 4 月 30 日                                      | 中津川市  | 野菜生産業     | 473 人  | 再雇用       |
| (株) 大川印刷 大川哲郎 社長<br>製造部工務課 三上敏一 氏                                                                                     | 2014 年 6 月 17 日<br>2014 年 6 月 27 日                                       | 横浜市   | 印刷業       | 42 人   | 再雇用       |
| (有) 湯元榊原館 前田厚子 女将、<br>総務担当 藤田純也 課長                                                                                    | 2014 年 7 月 2 日                                                           | 津市    | 旅館業       | 104 人  | 再雇用       |
| (株) 山形屋 人事部<br>東風平朝盛部付部長兼人事課長                                                                                         | 2014 年 8 月 11 日                                                          | 鹿児島市  | 百貨店       | 980 人  | 再雇用       |
| (株) ナガセ 長瀬透 社長<br>長瀬雄一郎 取締役業務総務部長                                                                                     | 2014 年 8 月 29 日                                                          | 武蔵村山市 | 板金加工メーカー  | 68 人   | 定年延長 65 歳 |
| (株) 前川製作所 広報室 榊原裕重 氏<br>人事採用研修グループ 大嶋江都子 係長<br>前川製作所 OB 露木恵美子 氏<br>(中央大学大学院教授)<br>前川ヒトづくり財団 21 岩崎嘉夫 氏<br>前川製作所 OB A 氏 | 2013 年 3 月 1 日<br>2014 年 7 月 27 日<br>2014 年 10 月 6 日<br>2014 年 12 月 25 日 | 江東区   | 冷凍機メーカー   | 2200 人 | 再雇用       |

注) 表のなかの役職、従業員数は、インタビュー当時のデータである

出所：筆者作成

る。また高年齢雇用推進企業においても、鈴木（2013）の「関わりあう職場が支援と勤勉と創意工夫を職場のメンバーに促す」というメッセージが当てはまるのかを確認する。本稿では制度や組織構造といったハードな側面のほか、関係性や人といったソフトな側面にも焦点をあてた。

この分析視点を基にインタビュー調査の逐語録よりRQの分析を行った。すなわち逐語録から分析視点と関連する具体例を抽出し、その具体例を一覧表に落とし込み各々の事例との関連性を分析した。

## IV 調査結果

### 1. 調査対象企業の共通事項

インタビュー調査の結果、高年齢雇用推進企業では次のような共通事項が浮かび上がった。まず職場環境においては従業員の間には「フラットな関係性」があった。そして外部に対し「オープンな組織文化」を有していた。また討議や朝礼が頻繁に開催されるなど対話による「関わりあう職場」が形成されていた。次に企業サイドの従業員支援の施策を見ると、高年齢者に短時間・短日勤務などの柔軟な働き方を採用する企業や、高年齢期にカウンセリングを実施する企業も見られた。総じて高年齢雇用推進企業では「高年齢期の従業員支援」が充実していた。最後に高年齢者の状況を見ると、高年齢者が技能や専門

性を有しており周りから頼られるなど、「高年齢者の自律性」が高いことが伺えた。そのうえ高年齢者は「現役世代への支援姿勢」を有していた。インタビュー結果の一覧を表2に表す。

ここで、表2に浮かび上がった共通事項とRQの関連性についての概略を述べる。まずRQ1の分析にあたりインタビュー調査の共通事項として、「高年齢者の自律性」と「現役世代への支援姿勢」が浮かび上がった。本稿では「高年齢者の自律性」を、「高年齢者が職場の諸課題を改善するために自発的に創意工夫を行うこと」と定義する。そして「現役世代の力になる役割行動」を、「高年齢者が自律しておりかつ現役世代を支援する姿勢を有している状態」と定義する。

次にRQ2の分析にあたり、高年齢雇用推進企業の職場環境では「フラットな関係性」、「オープンな組織文化」、対話による「関わりあう職場」といった共通事項が浮かび上がった。また経営サイドの施策として「高年齢期の従業員支援」が充実していた。

最後にRQ3の分析にあたっては、上述のすべての事項を網羅した多角的な分析を行なった結果、世代間でお互いを尊重し受容する姿勢が重要であった。次節で、各々のRQについての詳細を述べる。

### 2. 「現役時代の力になる役割行動」とは何か

#### (1) 高年齢者の自律性

インタビュー調査のなかで「現役世代の力になる役割

表2 インタビュー結果の一覧

|              | 樹研工業                                            | 加藤製作所                                                                | サラダコスモ                                                 | 大川印刷                                                                 | 湯元榊原館                                                        | 山形屋                                          | ナガセ                                                      | 前川製作所                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 高年齢者の自律性     | ・60歳を超えてからが本当の戦力であるとの経営者の思いがある                  | ・高年齢者に高い仕事能力がある<br>・高年齢雇用のほとんどが60歳以降からの中途採用による入社である                  | ・高年齢者社員本人に職務を選択させている                                   | ・高年齢者社員本人に職務を選択させている<br>・高年齢者に企業の歴史伝承の機能がある                          | ・旅館業の特性上、戦力として高年齢者雇用に頼る<br>・高年齢者は和式の接待、立ち居振る舞いに優れている         | ・個人個人がしっかりと働くという責任がついて回ることを認識している            | ・高年齢者の活用が技能継承と顧客満足につながっている<br>・高年齢者には長年の経験から培われた見積算能力がある | ・高年齢者に強く自律性が問われている<br>・高年齢者がインベーションの先導役になっている                         |
| 現役世代への支援姿勢   | ・高年齢者が現役世代に教える勉強会を開催している                        | ・高年齢雇用は技能継承・人材育成に効果をもたらしている<br>・経営者が高年齢社員はサポーターとの意識を持っている            | ・高年齢者が若年者を教える職場風土がある<br>・高年齢者に組織文化の伝承の機能がある            | ・高年齢者に会社や現役世代への高い貢献意識がある                                             | ・表の仕事若年者が行ない、裏方を高年齢者が努めるのがよいとする経営者の姿勢                        | ・高年齢者に若年者を尊重する姿勢がある<br>・高年齢者が顧客対応のお手本        | ・経営者に技能伝承に対する強い思いがある                                     | ・高年齢者に職場のなかでの関係性が問われている                                               |
| フラットな関係性     | ・さん付けで呼ぶ<br>・経営者が柔らかな関係を重視している<br>・社内にほとんど規則がない | ・さん付けで呼ぶ                                                             | ・さん付けで呼ぶ<br>・肩書きは軽視されている<br>・ルールを極力作らない                | ・社員が経営者へも苦言を発言できる環境がある<br>・20歳代の社員が高年齢者をアダ名で呼べる風土がある                 |                                                              | ・百貨店の特性上、社内に威張る人はいない                         | ・社内では次期社長へフラットな呼びかけをする                                   | ・さん付けで呼ぶ<br>・役職は外向きのものでラベルのようなものであった<br>・自由闊達で融通性に富んだ企業風土がある          |
| オープンな組織文化    | ・社員が自発的に学会へ参加している                               | ・倫理法人会など地域貢献活動に積極的である<br>・社外から高年齢者を積極的に採用している                        | ・自社の事業を地域の社会事業と捉えている<br>・社外から高年齢者を積極的に採用している           | ・地域貢献活動に積極的である<br>・外部のNPO法人に協力している<br>・インターシップ活動を積極展開する              | ・繁忙期には外部からの派遣人材で雇用する<br>・経営者が大学で講演を行ったことがある                  |                                              | ・倫理法人会など地域貢献活動に積極的である                                    | ・外から人材や技術を導入することに前向きである                                               |
| 対話による関わりあう職場 | ・社員が自発的に勉強会を開催している<br>・お互いに教えあう組織文化がある          | ・毎朝の朝礼でみな順番に発言する<br>・経営状況を社員に開示している                                  | ・経営者は職場のオペレーションにほとんど口出しせず、職場職員の創意工夫で事業運営している           | ・週2回集会でみなが発言する<br>・社員が4つの委員会（品質向上、ES向上、サービス向上、CSR推進）に所属し経営改善活動を行っている | ・高年齢者と若年者のペア就労を実施している                                        | ・労使共同で「生涯雇用宣言」をしており、生涯雇用の実現のために職場で話し合いを行っている | ・毎朝の朝礼で皆が順番に発言する<br>・経営者が職場のコミュニケーション活性化のための仕組みづくりに気を配る  | ・自由に手を挙げる文化がある<br>・対話で企業の方向性を決めていく組織文化がある<br>・相手の意見を否定しない暗黙のルールがある    |
| 高年齢期の従業員支援   | ・定年なし、年齢序列賃金で高年齢者の働きがいを与えている                    | ・高年齢者には短時間・短日勤務を採用している<br>・高年齢者社員と社長が個人面談を実施<br>・高年齢者社員へ求める指標を提示している | ・自社は高年齢者の職場であるとの経営者の意識がある<br>・働くことのテーマが「嬉しい楽しい役に立つ」である | ・高年齢者社員に講師を依頼したり、活躍の場を作っている                                          | ・高年齢者には短時間・短日勤務など個人にあわせた柔軟な働き方を採用<br>・社内報に高年齢者の働き方への支援記事を載せる | ・お互いがお互いを思いあっている職場風土がある                      | ・経営者と高年齢者社員の家族との間にコミュニケーションがある                           | ・高年齢者に対し定年前の56歳、58歳、60歳時にカウンセリングを実施する<br>・定年高年齢者は、毎誕生日ごとにカウンセリングを実施する |

出所：筆者作成

行動」を探索したところ、高齢者雇用推進企業では「高齢者の自律性」が顕著に見られた。大川印刷の最高齢者社員の三上氏は次のとおりコメントする。

「気づいたことをやる。細かいことをいちいち口に出してやるのではなく、自分が気づけばすぐにやる。工場の庭木の剪定もやるし…。自分が気づいてやらないといけないと思うことは、自分のためにも会社のためにもやる」

大川印刷では高齢者が自発的に仕事に取り組んでいることが伺えた。

また樹研工業では、高齢者が現役世代に教える勉強会が自発的に開催されたり、従業員が自分の意思で外部の学会へ学びに行く様子が伺えた。樹研工業の松浦社長は次のとおり述べる。

「仕事はやらされてするのではなく、自分で企画して仕事をすると呼び寄る」

「自分で考えて動くのがいい」

前川製作所では高齢者雇用と周り（職場）との関係性を非常に重視していた。前川製作所での勤務経験をもつ中央大学の露木教授は、次のとおりコメントする。

「高齢者は役に立つものがなくては雇われないし、質を掘り下げていくところは高齢者がいい」「高齢者が働ける余地があるのは個性や能力があるから、これができるというものがあるから。そういうものがないと、人としての居場所がなくなる。（前川製作所では）こうしないといけないというものはないが、（高齢者が職場で現役世代と）組むためには特徴的なものを出さないといけない。そこは問われている」

前川製作所では高齢者は強く自律を求められていたことがわかる。

また「動と静の研究会」でのグループ討議のなかで前川製作所の高齢者の特徴を洗い出した結果、5つの意識面の特徴があることが明らかになった。第1には高齢者は自分のキャリアの棚卸をしており本当の自分を理解している。第2には高齢者は自分にあった、自分らしい、やりたい仕事をはっきりさせている。第3には高齢者は指図されて動くのではなく、自発的に行動している。第4には高齢者は自分がやりたい仕事と現役世代が期待していることを合致させている。第5には高齢者は現役世代との間に一緒にやっという期待と支援の関係

を整えている。この5つの特徴は、前川製作所の高齢者が高い自律性を有していることを表すものである。

各社のインタビュー調査から高齢者雇用推進企業では、「高齢者の自律性」が高いことが伺えた。

## (2) 現役世代を支援する姿勢

また高齢者が自律しているだけでは現役世代の力になることはできない。インタビュー調査からは高齢者になると「頼られる意識」が重要であった。高齢者雇用推進企業に共通しているのは、高齢者が頼られる存在であり役に立っていることであった。そこには高齢者に現役世代を支援しようとする姿勢があった。大川印刷の最高齢者社員の三上氏は次のように述べている。

「大川印刷がどうなっているか、10年後を見たい。自分は90歳近いけど、大川印刷に居られるといい。できれば100年後も見たい。どんな大川印刷になっているのだろうか」

ここには大川印刷そして現役世代を支援していこうという姿勢を感じられる。

また、サラダコスモの中田社長は次のとおり述べる。

「レストラン部門のなかには、60歳代のなかに20歳代の人が数人いる。ここでつくっているのは農家の家庭料理、それを若者は知らず知らずのうちにおばさんから教えてもらえる。それは文化の伝承」

あるいは、山形屋の東風平部長は次のとおり述べる。

「（高齢者は）マニュアルに書いていないことを知っている。それは経験からくるもの。これは頼もしい。いろいろなことを聞ける。40年前のこととかを聞ける」

これらの事例からは、高齢者は技能継承のほかに企業の歴史や文化も伝承する役割を担っていたことがわかる。

そして、湯元榊原館の藤田課長は次のとおり述べる。

「湯守<sup>5)</sup>」の仕事は20歳前半と高齢者のペア就労<sup>6)</sup>を行っている。彼らには世代間ギャップがかなりある。そのため、かえって若年者にしてみれば素直に受け取りやすい。（高齢者から）指導を受ける若年者も素直に受け取りやすい。そこの部署（湯守）ではペア就労が始まってから若年者の離職はなくなった」



ここには一定の年齢が離れているために、お互いを脅威に感じる必要性がなくお互いを受容する姿勢が見える。湯元榊原館の事例からは技能継承の役割には教える力も必要なことがわかる。これらの技能継承の役割は現役世代を支援する姿勢につながる。

加藤製作所の加藤社長は、高齢者がはたす役割行動について次の通り述べる。

「若手と高齢者のベストミックスを目指します」  
「あくまでもステージの主演は若手の正社員、シルバーは（現役世代の）サポーターです」

このように高齢者には自律性のほかに「現役世代を支援する姿勢」が欠かせない。この「現役世代を支援する姿勢」には前述のインタビュー調査のとおり、現役世代の不足を補う役割行動や技能継承を果たす役割行動がなくてはまる。

### 3. 「現役時代の力になる役割行動」はどのように醸成されていくのか

#### (1) フラットな関係性

高齢者雇用推進企業の職場環境の共通点として、職場にフラットな関係性があったことがあげられる。樹研工業の職場には肩書きで呼ばない企業風土があった。皆が「さん」付けで呼びあっていた。このような「フラットな関係性」がコミュニケーションを円滑にする。樹研工業の松浦社長は次のとおりコメントしている。

「管理の極意は性別・年齢に関係なく柔らかな関係、フランクな関係を築くこと」

前川製作所には役職はあるが、岩崎氏や A 氏によると役職はラベルのようなであったといい、皆が「さん」付けで呼びあっていたという。

また「動と静の研究会」でのグループ討議の結果、前川製作所の高齢者の 6 つの行動面の特徴が明らかになった。第 1 に上下関係がフラットである。第 2 に高齢者は自分に対しては素直であり、周りに対しては実直であり、威張らない。第 3 に高齢者にはそれぞれ持ち味があり、周りを引っ張り、周りに使われる特徴をもっている。第 4 に高齢者が自発的に働いている。第 5 に高齢者が若い人の下で働くことを厭わないし、いやがらない傾向がある。第 6 に新しい仕事を生み出したいと思っている。これらの行動面の特徴は、前川製作所のなかにフラットな関係性があることを示すものであった。

#### (2) オープンな組織文化

次の共通点として、外部に対しオープンな姿勢があったことがあげられる。樹研工業では社長に報告もなしに従業員が外部へ学びに行く行動があった。樹研工業の松浦社長は次の通り述べる。

「みな勝手にやっているよ。（ある）社員や長男がいないので、どこに行っているかと周りの人に尋ねたら、学会へ行っているとのことであった。社員は皆、社長に報告しないで勝手に出張している。それでいい」

前川製作所では、鳥もも肉全自動脱骨ロボット「トリダス」というヒット製品を開発した過程<sup>7)</sup>で、必要な技術を外部から導入し外部人材を雇用したという。A 氏は「トリダス」の初期の開発過程について、次のとおりコメントする。

「（開発の初期の段階で）それぞれの技術で得意な人を集めて開発しました。また、開発に必要な技術がないものは、外からひっぱりってくるわけです」

もともと A 氏も中途採用で前川製作所へ入社された方で、前川製作所には必要な人材を外部から獲得する文化が当時からあったという。

大川印刷の経営理念は「人と仕事をつなぐ、より良い出会いを」であり、地域貢献活動を積極的に行うとともに地域の NPO 活動を積極的に支援していた。また 6 年ほど前から毎年インターン生も受け入れていた。大川社長はインターンを受け入れた目的について次のとおり述べる。

「3 つの目的があって、1 つ目は会社を元気にする、2 つ目は若い人を教育できる人材の育成に役立てる、3 つ目はイノベーションで、若い人のアイデアを事業に活用する」

大川印刷には、外部と積極的に関わることをもって企業の成長につなげていく姿勢があった。どの企業にも外部に対し、「オープンな組織文化」があったことがわかる。

#### (3) 関わりあう職場

最後に重要な点は、経営者が従業員どうしの対話を重視した組織運営を設計していることであった。各社によって対話の方法や内容に違いはあるが、職場で対話を深めることにより目標を達成しようとする姿勢が共通していた。これは鈴木（2013）が「仕事上相互に関わりあ



うように設計された職場」と定義する「関わりあう職場」にあたる。

樹研工業ではほとんど規則がなく、タイムカードや出勤簿もない。標語や朝礼もない。人事評価をしないのでチームワークがよくなり、社内にお互いに教えあう組織文化が自然発生的に生まれていた。松浦社長は次のとおり述べる。

「年齢序列賃金だからみんな安心して、仲間に教えあう」

樹研工業では高齢者が現役世代へ技能継承し、お互いに補完しあう関係があった。高齢者は現役世代に教える際に知見の振り返りを行い、これが「高齢者の自律性」を高めていた。また高齢者が地位を脅かされないので、教えあうという「現役世代を支援する姿勢」を生み出すことにつながっていた。

加藤製作所では「駒場村塾」という研修合宿を115回継続していた。これは経営計画を社員全員へ周知することを目的とした研修である。また毎年「経営計画書」を作成し、会社の目標、経営計画を具体的に記載することにより経営内容を従業員にオープンにしていた。また社風づくりの特色となるのが、毎日実施していた「活力朝礼」である。これは社員の道德教育を目的として、毎朝『職場の倫理』の輪読を行うものである。「活力朝礼」をよりよく行うための研修も開催していた。そしてこれらの研修には高齢者も参加している。この事例にも対話による「関わりあう職場」を創り出そうとする意図が感じられる。

大川印刷では毎週2回のミーティングを実施し、社員が順番にビジョンやクレドについて発表する仕組みを作っていた。このことについて三上氏は次のとおりコメントする。

「いいことだと思う。普段からどんどん考えないといけない。」

ここでも対話を深めることにより「関わりあう職場」を醸成していた。

これらの事例は、経営者が「関わりあう職場」を意図的に設計しようとしていることを表している。対話が高齢者に対し自律を促す効果と現役世代を支援する姿勢を養っていたといえる。

#### (4) 高齢期の従業員支援

高齢者雇用推進企業のなかで共通していた経営サイドの施策としては、高齢期の従業員支援が充実していたこ

とがあげられる。大川印刷では、高齢期の従業員に講師を依頼し高齢者が活躍し尊敬される場を作っていた。これらは、経営者が「高齢者の自律性」を高めるための場づくりをしている事例であった。

加藤製作所では高齢期の従業員に求める指標を提示することにより、高齢期の従業員のあるべき姿に見える化していた。さらに加藤社長は全ての高齢期の従業員と個別面談を実施していた。サラダコスモでは、中田社長が「サラダコスモは高齢者の職場」と公言し、働くテーマとして「嬉しい楽しい役にたつ」という考え方を高齢者に示していた。湯元榊原館では社内報のなかで高齢者の働き方についてのコラムを連載していた。これらは高齢者へ働き方の指標や働く心構えを提示することにより、高齢期に従業員支援を行っている事例であった。

前川製作所の榊原氏は、高齢者雇用のポイントについて次のとおり述べる。

「高齢者が仕事を続けるには人に好かれなくてはならない。人に好かれなないとどんな仕事も長続きしないし、居られなくなる。このことは高齢者雇用を充実したものにするために考えておかなくてはならない要素」

あるいは、岩崎氏は次のとおり述べる。

「高齢者を評価するのは会社ではなく、周り（職場）である」

このように前川製作所では高齢者と職場の周りの人との関係性を重視していた。前川製作所は改正高年齢者雇用安定法施行以前から実質定年制は存在しなかったが、高齢者の再雇用の条件として、本人が勤めたいという意思のほかに周り（職場）がこれに同意して承認することが必要であったという。

そのため50歳時点で「場所的自己発見研修」<sup>8)</sup>を行っていた。これは、360度評価の手法などを使い本人に気づきを与える研修であった。また56歳、58歳、60歳時点で「サポートメンバー」<sup>9)</sup>と称するカウンセラーが高齢者本人へのカウンセリングと高齢者の上司へのヒアリングを行っていた。このように再雇用へ向けた入念な準備を行い、定年到達後も毎年カウンセリングが実施されていた。

前川製作所では高齢者は自律していないと職場に居られないとし、高齢者に自律を求める従業員支援を実施していた。岩崎氏の発言から、高齢期の従業員支援に相当な工夫と労力を割いていたことがわかった。

対話による「関わりあう職場」が「現役世代の力にな

る役割行動」を醸成することは前節の分析から判明したが、本節の事例からは高齢期の従業員支援をあわせて実施することによりその効果が増すことが明らかになった。

#### 4. 「現役世代の力になる役割行動」は高齢者と若年者の共存に有効なのか

最後に「現役世代の力になる役割行動」は高齢者雇用と若年者雇用の共存に有効なのかを分析する。樹研工業では高齢者に現役世代を支援する姿勢があるから、現役世代を脅威と感じずに教えることができていた。サラダコスモでは高齢者に「現役世代を支援する姿勢」があるから、現役世代は高齢者に自発的に教わっていた。大川印刷では世代間に「フラットな関係性」があるから、現役世代は高齢者から教わることが多かった。

また前川製作所の A 氏によると、前川製作所では対話による小集団活動が企業活動を引っ張っていたことが判明した。15 人程度のグループが形成され会議のなかで新製品開発の方向性が決められていたという。リーダーは課長などの役職者がやるとは限らず年齢も関係なく、周りから適格者が選ばれるという。また開発討議には誰でも参加でき、事業の方向性を決めるのは人ではなく会議で決めるという。A 氏は次のとおりコメントする。

「ルールがなく年齢は関係なく、自由闊達で融通性に富んだ会社だった」

「自由に活発にいろいろな意見が出され、そして（その意見は）叩かないで取りあげてくれる」

ここに異端への寛容性が伺える。異端への寛容性があるから対話が活発になる。この事例からも前川製作所では対話による「関わりあう職場」が「現役世代の力になる能力」を醸成し、それが高齢者と若年者の共存に有効であったことがわかる。年齢を意識しないフラットな関係性があることが、お互いを尊重し受容することにつながっていた。

## V 結論と考察

### 1. 結論

本稿では高齢者雇用推進企業 8 社へのインタビュー調査、および前川製作所の事例研究により調査を行った。この結果に基づき、「現役世代の力になる役割行動」に関するメカニズムを、RQ に沿って述べていきたい。ただし、このメカニズムは仮説として提示する。提示するメカニズムはダイナミックな相互作用に基づく影響要因

の関係性を示すものであるため、特定の企業をリサーチサイトに設定したうえで多角的な調査分析手法に基づく事例研究として堅牢な結果を示すことが望ましいが、本稿の調査は複数の企業のデータの共通性の抽出に主眼をおいたためである。

まず RQ1 について述べる。インタビュー調査の結果、「現役世代の力になる役割行動」とは高齢者が自律しておりかつ現役世代を支援する姿勢を有している状態であった。例えば山形屋では高齢者が接客面での若手の手本となっていた。これが「高齢者の自律性」である。前川製作所の討議はみな自由参加で「手をあげる文化」が根づいていた。ここにも「高齢者の自律性」が見られた。加藤製作所や湯元榊原館では若手の人手不足を高齢者の柔軟な勤務シフトで補っていた。これが「現役世代を支援する姿勢」である。ナガセ、サラダコスモ、湯元榊原館では高齢者が技能継承力を有していた。この技術継承力も「現役世代を支援する姿勢」である。このように「現役世代の力になる役割行動」は、「高齢者の自律性」と「現役世代を支援する姿勢」の 2 つから構成される。この「高齢者の自律性」と「現役世代を支援する姿勢」は、鈴木（2013）が指摘する「支援と自律（創意工夫）の逆転共生の関係」につながる。

次に RQ2 については図 1 に沿って本稿の仮説を提示する。インタビュー先の多くの企業で「さん」付けで呼びあう文化をもっていた。この「フラットな関係性」は、年齢や肩書きが組織内の障壁になりコミュニケーションを阻害することを防止する。また樹研工業では社外の学会に自発的に参加していた。あるいは、前川製作所では従業員が自由にお客様の現場へ長期間赴く行動特性があった。この「オープンな組織文化」は異端への寛容性を促し、対話による「関わりあう職場」を作り上げていた。

前川製作所では小集団活動によりお互いの対話を深め、「関わりあう職場」が「現役世代の力になる役割行動」を醸成していたことが観察された。またそこには「高齢期の従業員支援」が媒介になりその効果を促進することも観察された。

最後に RQ3 については、図 2 に沿って本稿の仮説を提示する。まず現役世代から見ると高齢者が自律しないで現役世代からの指示のみで行動することは、現役世代の大きな負担となる。すなわち「高齢者の自律性」は、現役世代が高齢者を受容することの一因となる。また高齢者に「現役世代を支援する姿勢」がなく「第一線で働く能力」を現役世代との仕事の競合に使うことになれば、現役世代が高齢者を脅威に感じるようになる。高齢者に「現役世代を支援する姿勢」を有しているからこそ、現役世代が高齢者を脅威と感じないで受容すること

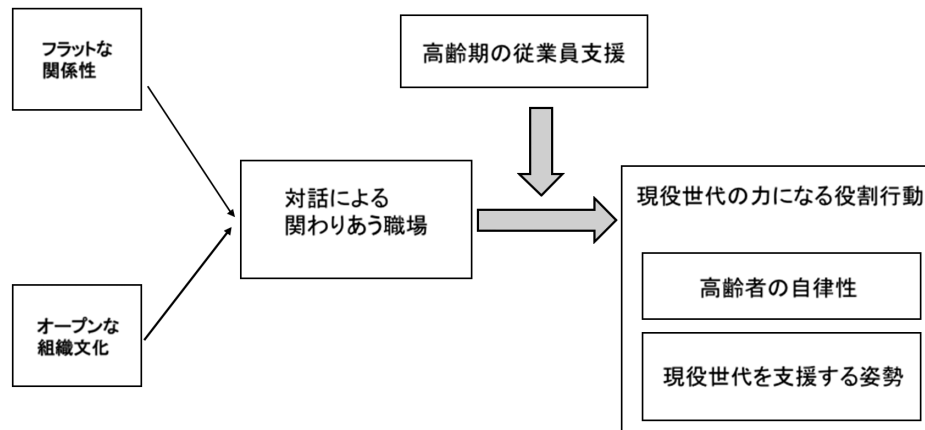


図1 「現役世代の力になる役割行動」を育成する職場環境

出所：筆者作成

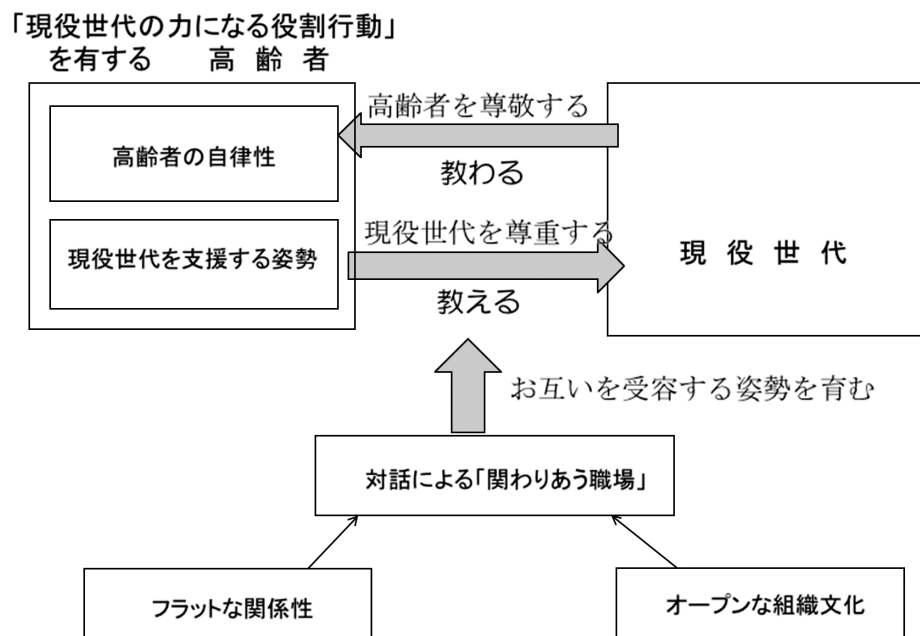


図2 「現役世代の力になる役割行動」と高齢者と若年者の共存の関係

出所：筆者作成

ができる。

次に高齢者から見ると、高齢者が自律することにより現役世代にその地位を脅かされなくなる。また高齢者は「現役世代を支援する姿勢」を有することにより、現役世代を競合関係として見るものがなくなり、高齢者が現役世代を脅威と感じずに受容することができるようになる。ここに「現役世代の力になる役割行動」が高齢者雇用と若年者雇用の共存に有効である理由がある。

高齢者雇用推進企業ではメンバーを大事にしながらも役職を大事にしない職場環境があることにより、世代間でお互いを脅威に感じないで尊重し受容しあう関係性を築いていた。

## 2. 理論的意義

本稿での理論的意義は、3点ある。第1に、先行研究で不明確であった「現役世代の力になる役割行動」を明らかにしたことにある。インタビュー調査の結果、高齢者雇用推進企業での「現役世代の力になる役割行動」は「高齢者の自律性」と「現役世代を支援する姿勢」の2つから構成されることが明らかになった。

第2に、「現役世代の力になる役割行動」がどのように醸成されていくのかを明らかにしたことである。インタビュー調査と前川製作所の事例研究を分析した結果、対話による「関わりあう職場」が「現役世代の力になる役割行動」を醸成することが明らかになった。そして「高齢期の従業員支援」という媒介が加わることでその効果が加速されることが観察された。



第3の意義は、「現役世代の力になる役割行動」が高年齢者と若年者の共存をもたらすとする理由が、お互いの尊重関係にあるという点にある。年功序列の慣習が強固な日本型雇用システムの企業においては、再雇用後も高年齢者の実質的な権限が高いまま温存される。このような条件下では、高年齢者が若年者にとって引き続き脅威にならざるを得ない。しかし高年齢者雇用推進企業においては、日本型雇用システムの大枠を前提としながらも高年齢者と若年者の尊重関係を成立させることで両者の共存を可能にしていた。他の企業では再雇用後も実質的に高年齢者に残っている権限を、高年齢者雇用推進企業ではなくしていた。高年齢者雇用推進企業ではメンバーを大事にしながらも役職を大事にしないという職場環境下にあることにより、世代間でお互いを脅威に感じず尊重しあう関係性を築いていた。日本型雇用システムでも高年齢者と若年者の共存が成立できる条件を仮説として提示したことに意義がある。

### 3. 実践的意義

次に本稿の実践的意義を2点あげる。第1に、「現役世代の力になる役割行動」の構成要素の1つは「高年齢者の自律性」であったが、その「高年齢者の自律性」を高める職務が浮かび上がったことにある。湯元榊原館の湯守のような技能継承の教育担当、前川製作所のA氏のような新製品開発の指南役、岩崎氏のような高年齢者カウンセラー、あるいは山形屋での歴史伝承の役務などがその

職務としてあげられる。今後他の企業においても、このような「高年齢者の自律性」を高めるような職務の切り出しが必要となるであろう。

第2に、加藤製作所やサラダコスモの所在地である中津川市では、これら2社が高年齢者を中途採用することにより地域の高年齢者雇用が拡大している現実があった。ほとんどの地方都市では生産人口年齢が減り続けている。中津川市の事例が示すように元気な高年齢者に働いてもらえば地域の活性化につながる。「現役世代の力になる役割行動」を高めることが、地域の若年者雇用を阻害することなく高年齢者雇用を高めることにつながるであろう。すなわち対話による「関わりあう職場」を進めることが、地域雇用に貢献する可能性がある。

### 4. 今後の課題

本稿で提示された仮説は、主に中小企業の経営者を対象とした定性調査から得られたものであり、複数の企業の共通性の抽出に主眼をおいた。今後は本稿の仮説を堅牢な分析結果として提示するため、経営者サイドだけでなく、複数のインタビューイからの聴取を含め、特定の企業において多角的な調査分析を行う必要がある。リサーチサイトとなる企業において複数の事例やインタビューイからのデータを分析し、本稿の仮説として提示したメカニズムを検証していきたい。

## 注

- 1) Lindbeck and Snower [1986] はインサイダー（在籍労働者）がアウトサイダー（失業者・新卒者・転職希望者）の状況を考慮せずに賃金交渉をするので、企業内部の賃金には下方硬直性があり企業の外部では失業が存在しているという「インサイダー・アウトサイダー理論」を提示した
- 2) 本稿では高年齢者雇用推進企業を、「定年制がないか、あるいは実質定年がない企業」と定義する。実質定年がないとは、定年制はあるが定年後本人が希望すれば何歳までも継続雇用される企業を意味する
- 3) 「逆転共生」はEtzioni[1996]が定義した言葉であり、鈴木（2013）p51によると「ある程度まではお互いを高めあう関係にあるが、どちらかがある一定程度を超えてさらに強くなると、他方が弱体化しはじめ、両者は相半する関係になること」を意味する
- 4) 前川製作所が母体となって設立された一般財団法人で、高年齢者就労の支援を目的としている
- 5) 「湯守」の仕事は湯の温度調整、お風呂掃除のほか旅館の設備の管理を行う
- 6) 「ベア就労」とは、高年齢者と若年者がベアを組んで同じ業務に携わる就労形態をさす。若年者への技能継承を目的とした就労形態といえる
- 7) 「トリダス」の開発の話が初めて出たのは1980年であり、開発には14年かかったという。今では14ヶ国へ1000台以上納入している。前川製作所には1980年代からオープンな組織文化があったことがわかる
- 8) 「場所的自己発見研修」とは高年齢者の自己洞察と自己理解を深める研修であり、高年齢者と職場との関係性の質を向上させることを目的としている。前川製作所では、従業員の間の関係性の空間を「場所」と呼ぶ
- 9) 65歳を超えた元役員相当の方が3名「サポートメンバー」に選ばれ、高年齢者へのカウンセリングを行う

## 参考文献

Etzioni, A. [1996] *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*, Basic Books（永安幸正監訳 [2001]『新しい黄金律—「善き社会」を実現するためのコミュニタリアン宣言』麗澤大学出版会）



- Lindbeck, A. & Snower, D. J. [1986] *Wage Setting, Unemployment, and Insider-Outsider Relations, American Economic Review Proceedings, Vol.74*
- OECD [2006] *Live Longer, Work Longer: Ageing and Employment Policies*, OECD Publishing, Paris. (濱口桂一郎訳 [2006]『世界の高齢化と雇用政策—エイジ・フレンドリーな政策による就業機会の拡大に向けて』明石書店)
- OECD [2010] *Off to a Good Start? Jobs for Youth*, OECD Publishing, Paris. (濱口桂一郎監訳・中島ゆり訳 [2011]『世界の若者と雇用—学校から職業への移行を支援する— OECD 若年者雇用レビュー：統合報告書—』明石書店)
- 井嶋俊幸 [2004]「企業における今後の中高年齢者活用に関する調査」『中高年齢者の活躍の場についての将来展望—就業者数の将来推計と企業調査より』第4章 労働政策研究報告書 No.16
- 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 pp181-182
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 [2014]「大企業の中高年齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65歳まで希望者全員雇用時代に置ける取り組み」『日本労働研究雑誌』No643
- 太田聡一 [2002]「若年失業の再検討—その経済的要因」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム—労働移動の経済学』11章 東洋経済新報社
- 太田聡一 [2010]『若年者就業の経済学』第5章 日本経済新聞社
- 太田聡一 [2012]「雇用の場における若年者と高齢者—競合関係の再検討」『日本労働研究雑誌』No626
- 太田聡一 [2013]「経済学的アプローチによる若年雇用研究の論点」樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編著『若年者の雇用問題を考える—就職支援・政策対応はどうあるべきか』第1章 日本経済評論社
- 鹿生治行 [2012]「なぜ高齢期に従業員支援が必要になるのか？—前川製作所にみる高齢者の配置管理工夫」『立教経済研究』第63巻第3号
- 川口大司 [2005]「労働者の高齢化と新規採用」『雇用ミスマッチの分析と諸課題—労働市場のマッチング機能強化に関する研究報告書』第6章 連合総合生活開発研究所
- 川口大司 [2012]「賃金カーブの平坦化は不可避だ」『中央公論』2012年12月号、pp56-63
- 北居明 [2014]『学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣
- 玄田有史 [2001a]「結局、若者の仕事が無くなった—高齢社会の若年雇用」橘木俊詔、デービッド・ワイズ編『[日米比較] 企業行動と労働市場』日本経済新聞社
- 玄田有史 [2001b]『仕事のなかの曖昧な不安』中央公論社
- 玄田有史 [2004]『ジョブ・クリエーション』第4章 日本経済新聞社
- 高齢者雇用開発協会 [2003]『企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書』
- 斉藤智文 [2012]「特集 定年後の再雇用者がいきいき働ける職場 事例1 前川製作所」『人事実務』2012年9月号、pp20-pp25
- 周燕飛 [2012]「高齢者は若者の職を奪っているのか—『ペア就労』の可能性」『高齢者雇用の現状と課題』第5章 労働政策研究・研修機構
- 鈴木竜太 [2013]『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣
- 清家篤・山田篤裕 [2004]『高齢者就業の経済学』日本経済新聞社 pp.52-59
- 高木朋代 [2008]『高齢者雇用のマネジメント—必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞社
- 中部産業・労働政策研究会 [2008]『生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題』
- 永野仁 [2007]「企業の人材採用の変化—景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』No567
- 永野仁 [2014]「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用—「雇用動向調査」事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌』No643
- 野田知彦 [2010]『雇用保障の経済分析』第7章 ミネルヴァ書房
- 松原光代 [2004]「高年齢者ワークシェアリングの現状」『連合総研 月刊レポートDIO』No182
- 三谷直樹 [2001]「高齢者雇用政策と労働需要」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』第11章 東京大学出版会
- 八代充史 [2009]「定年延長と継続雇用制度—60歳以降の雇用延長と人的資源管理」『日本労働研究雑誌』No589
- 山田篤裕 [2009]「高齢者就業率の規定要因—定年制度、賃金プロファイル、労働組合の効果」『日本労働研究雑誌』No589