

## 中高年齢労働者によるジョブ・クラフティング の規定要因の解明：パネル調査による検討

石山, 恒貴 / ISHIYAMA, Nobutaka

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

7

(発行年 / Year)

2021-05-26

令和 3 年 5 月 26 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2020

課題番号：18K01854

研究課題名(和文)中高年齢労働者によるジョブ・クラフティングの規定要因の解明：パネル調査による検討

研究課題名(英文)Clarifying the antecedents of job crafting by middle-aged and older workers: A panel study

研究代表者

石山 恒貴 (Ishiyama, Nobutaka)

法政大学・政策創造研究科・教授

研究者番号：30647227

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、ジョブ・クラフティングの規定要因の解明を通して、中高年齢労働者の組織への貢献のあり方、動機づけの実態を明らかにすることであった。そのために、第一波で4331名、第二波で3535名の質問紙調査を行った。分析の結果、中高年齢労働者の仕事の熱意(ワーク・エンゲイジメント)、および主観的幸福について役職定年者、定年再雇用において有意に低くはなっておらず、むしろ非管理職層において低くなっていた。また仕事の熱意、主観的幸福に対してジョブ・クラフティング、キャリア・アダプタビリティ、心理的安全などが肯定的な影響を与えていた。ジョブ・クラフティングの規定要因は、知の仲介、キャリア自律などであった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本的雇用の特徴では、賃金と貢献は長期的に一致するものの、短期間においては賃金と貢献の乖離が完全には解消できていない。他方、少子高齢化の影響により、企業内部の中高年齢者の比率が増加しつつある。賃金と貢献の乖離は、中高年齢労働者の動機づけを低下させ、その活躍にとって課題となる可能性が論じられていた。本研究の学術的意義としては、非管理職層の動機づけの課題を明らかにし、かつジョブ・クラフティング、キャリア・アダプタビリティ、心理的安全、ジョブ・クラフティング、知の仲介、キャリア自律の重要性を示した。社会的意義としては、中高年齢労働者活躍のための、それらの5つの要因の企業での施策展開の必要性を示した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the actual situation of the contribution of middle-aged and older workers to an organization and their motivation by clarifying the antecedents of job crafting. For this purpose, we conducted a questionnaire survey of employees in two waves; questioning 4,331 and 3,535 employees in the first and second waves, respectively. The results of the analysis show that work engagement and subjective well-being of middle-aged and older workers are not significantly lower between position-retired and post-retirement rehired employees but rather are lower in non-managers. Job crafting, career adaptability, and psychological safety were found to be positively related to work engagement and subjective well-being. The antecedents of job crafting included knowledge brokering and career self-reliance.

研究分野：人的資源管理論、組織行動論

キーワード：ジョブ・クラフティング ワーク・エンゲイジメント 中高年齢労働者 プロアクティブ行動 キャリア意識

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

日本の雇用の特徴では、賃金と貢献は長期的に一致するものの、短期間においては賃金と貢献の乖離が完全には解消できていない。他方、少子高齢化の影響により、企業内部の中高齢労働者の比率が増加しつつある。賃金と貢献の乖離は、中高齢労働者の動機づけを低下させ、その活躍にとって課題となる可能性が論じられていた。

ただし従来の日本企業において、中高年齢労働者の人事管理は消極的な施策として位置づけられ、法律的に義務づけられているからという消極的な理由で人事管理する「福祉的雇用」が行われる実態もあった(今野,2012)。役職定年制と定年再雇用は、福祉的雇用として運用される場合もある。

役職定年制と定年再雇用は、功罪があるとされる。役職定年制については、役職を降りることによる仕事への意欲の低下が指摘される(大木,2018;高齢・障害・求職者雇用支援機構,2018)。定年再雇用では、年収が大きく低下する(パーソル総合研究所・石山,2017)。また、縁辺的な仕事に従事させられてしまう(高木,2014)。他方、役職定年制というきっかけが明確にあることで、中高齢労働者が今後のキャリアを考えるきっかけにもなる(大木,2018;高齢・障害・求職者雇用支援機構,2018)。

このように先行研究において、役職定年制と定年再雇用は、制度設計と人事管理のあり方を中心に論じられてきたが、中高齢労働者の動機づけは一律ではなく、職務、個人の特性などによる差が大きい(Stamov-Roßnagel and Hertel, 2010)。本研究では、中高齢労働者の中で、役職定年制と定年再雇用の対象者と非対象者を比較しつつ、制度設計と人事管理のあり方ではなく、中高齢労働者個人の差異と実態を明らかにすることに焦点をおく。

その際に解明の鍵となる概念がジョブ・クラフティングである。ジョブ・クラフティングとは、職務を組織によって設計され個人に割り振られるというものとして考えるトップダウン・アプローチ(Hackman and Oldham, 1980)に対し、職務を個人が主体的に仕事を創意工夫し再創造するものとしてみなすという考え方であり、「個人が職務または仕事に関連する境界に加える物理的および認知的変化」(Wrzesniewski and Dutton, 2001, p179)と定義される。中高齢労働者が福祉的雇用によって働き、動機づけが低下するのであれば、個人が主体的に再創造することはないだろう。その意味で、ジョブ・クラフティングは中高齢労働者個人の差異と実態の差異を解明することに適した概念であり、この概念を通じて分析を行えば、個人レベルにおける中高齢労働者のキャリア開発などへの示唆に富む知見が得られると考えたことが、本研究の開始の背景である。

### <引用文献>

今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。

大木栄一(2018)「経験者から見た『役職定年制』の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジ: 求められる『役職定年制』の再構築」『エルダー』Vol.40, No.12, pp.48-51.

高齢・障害・求職者雇用支援機構(2018)『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』。

パーソル総合研究所・石山恒貴(2017)『ミドル・シニアの躍進実態調査』。

Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading: Maas:Addison-Wesley.

Stamov-Roßnagel, C., and Hertel, G. (2010) “Older workers’ motivation: against the myth of general decline”, *Management decision*, Vol.48, No.6, pp.894-906.

Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2001) “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.179-201.

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、ジョブ・クラフティングの規定要因の解明を通して、中高齢労働者の組織への貢献のあり方、動機づけの実態を明らかにすることである。とりわけ、中高齢労働者の中で、役職定年制と定年再雇用の対象者と非対象者を比較しつつ、制度設計と人事管理のあり方ではなく、中高年齢労働者個人の差異と実態を明らかにすることに注目する。中高齢労働者のジョブ・クラフティングの詳細を解明することは、学術的に重要な意義がある。また、中高齢労働者個人の差異と実態が明らかになることで、今後の中高齢労働者の活躍に関する実践的な提言ができれば、社会的な意義も大きい。

### 3. 研究の方法

先述した研究目的を達成するために、平成 30 年度に質問紙の設計と第一波の調査、令和元年度については第二波の WEB 調査を行った。研究計画においては、2000 名のサンプル数を予定していたが、第一波では 4331 名のサンプル数を確保し、第二波調査では、そのうち 3535 名の回答を得た。追跡調査の回答率は 81.6%であった。スクリーニングの条件は、40 歳から 59 歳については正社員、60 歳から 64 歳については、正社員および定年再雇用の対象者という条件を設定した。そのうえで、性別と年代に関して、総務省労働力調査にもとづいて割り付けを行った。また、この割り付け条件とは別に、役職定年と定年再雇用のサンプルも抽出し確保した。また、同一の回答者のバイアス(コモン・メソッド・バイアス)に対処するため、回答者毎に質問の順序がランダムに表示される設定とした。以上で得られたサンプルのデータに関し、その後、多変量解析により分析を行った。

### 4. 研究成果

#### (1) 中高齢労働者の動機付けの実態

第一波調査において、中高齢労働者の動機付けの実態を、ワーク・エンゲイジメントによって測定することにした。ワーク・エンゲイジメントは、個人の仕事への熱意・意欲を示す概念である(Schaufeli et al., 2006; 島津, 2014)。ワーク・エンゲイジメントは、職務満足感、離転職意思の低下、役割外行動、リーダーシップ行動などに肯定的な影響を与えることで知られている(Schaufeli et al., 2006)。

中高齢労働者の中で、役職定年制と定年再雇用の対象者と非対象者を比較しつつ、個人の差異と実態を明らかにするために、6 区分を設定することとした。40 歳以上 54 歳以下の非管理職と管理職の非対象者、55 歳以上の非管理職と管理職の非対象者、50 代の役職定年制対象者、60 歳以上 64 歳未満の定年再雇用者対象者である。6 区分におけるワーク・エンゲイジメント得点は表 1 のとおりであった。

表 1 第一波調査における区分別のワーク・エンゲイジメントの得点

		1.54歳以下 非管理職 N=2023	2.54歳以下 管理職 N=591	3.55歳以上 非管理職 N=482	4.55歳以上 管理職 N=255	5.50代役職 定年制 N=323	6.60代前半 定年再雇用 N=473	F検定
ワーク・エンゲイジメント	平均	2.42	2.79	2.60	2.76	2.70	2.64	15.19***
	SD	1.11	1.08	1.15	1.04	0.95	0.95	
	多重比較	2.3.4.5.6	1.3	1.2	1	1	1	

Note. \*\*\* $p < .001$

多重比較は、該当するグループと統計的有意さ( $p < .05$ )があったことを示す

(出所) 石山・高尾(2021)表 2

6 区分の得点の多重比較で、有意な得点差があったのは、54 歳以下非管理職とその他の 5 区分および 54 歳以下管理職と 55 歳以上非管理職のみであった。つまり、50 代役職定年制と 60 代前半定年再雇用との間に有意な得点差があったのは、54 歳以下非管理職のみであり、かつ 54 歳以下非管理職の得点の方が低くなっている。研究の背景で示したとおり、役職定年制と定年再雇用の対象者においては、仕事への意欲が低下する要因があるとされてきた。しかし、役職定年制と定年再雇用の対象者の仕事への意欲が必ずしも低いわけではなく、むしろ 54 歳以下非管理職の仕事への意欲に課題があるという実態が明らかになった。

続いて、第二波においては主観的幸福度について、役職定年制と定年再雇用の対象者と非対象者を比較した。主観的幸福度に関して、人生満足度という認知的側面に焦点をあてた尺度である Satisfaction with Life scale :SWLS(Diener et al., 1985)の研究蓄積が多く、しばしば使用される。主観的幸福度は仕事への意欲そのものではないが、中高齢労働者の個人の差異と実態を明らかにするためには重要な要因と考え、表 2 の分析を行った。

表 2 の分析において、4 区分の得点の多重比較で、有意な得点差があったのは、一般(非管理職)とその他の 3 区分のみであった。つまり、役職定年制と定年再雇用との間に有意な得点差があったのは、一般(非管理職)のみであり、かつ一般(非管理職)の得点の方が低くなっている。この結果も第一波のワーク・エンゲイジメントと同様の傾向を示しており、役職定年制と定年再雇用の対象者の主観的幸福度が必ずしも低いわけではなく、むしろ非管理職の主観的幸福度が低いという実態が明らかになった。中高齢労働者の仕事の意欲と主観的幸福度において、役職定年制と定年再雇用の対象者よりも非対象者の非管理職層に課題が存在した、という分析結果は、既存研究では得られていなかった結果である。学術的な意義があるとともに、企業の施策において、この点に注力する必要性を示したという社会的意義も大きいと考える。

表 2 雇用ステージ別の career adaptability、幸福度の一元配置分散分析と多重比較結果

		1. 一般（非管理職） N=1901	2. 一般（管理職） N = 800	3. 役職定年 N=245	4. 定年再雇用 N=521	F-value	
SWLS(T2)	Mean	17.68	19.74	19.45	19.38	32.16	***
	SD	5.93	5.24	5.80	5.53		
	Multiple comparisons	2***,3***,4***	1***	1***	1***		

多重比較は Turkey の HSD 法による \*\*: $p<0.01$ , \*\*\*: $p<0.001$

(出所) Takao and Ishiyama(2021)の分析に一元配置分散分析と多重比較を追加

### (2) 中高齢労働者の仕事の意欲と主観的幸福度を高める要因

中高齢労働者の仕事の意欲と主観的幸福度の実態は明らかになったが、それを高める要因はどのようなものであろうか。まず、第一波調査を分析した石山・高尾(2021)では、ワーク・エンゲイジメントの規定要因について明らかにしている。以下、ワーク・エンゲイジメントに対する、心理的契約、心理的安全、ジョブ・クラフティング、知の仲介の影響について述べていく。

心理的契約とは、客観的に明示された契約ではなく、文書化されていない組織と個人の約束事である。ただし主観的な個人側の認知であり、客観的に第三者が観察することはできず、組織がそれを認知しているかどうかはわからないという特徴がある(Rousseau, 1989, 1995)。心理的契約は、対象者(役職定年と定年再雇用)には有意な影響は存在していなかったが、非対象者には正の影響が存在した。この結果の解釈であるが、心理的契約の本質的な特徴とは企業が約束を守ってくれるかどうかと個人が認知することであり、対象者は非対象者に比べ、仕事による企業からの見返りをそれほど期待しなくなるためと考えることができよう。

心理的安全とは、職場を、対人関係のリスクをとることができる安心かつ安全な場とみなす認知である(Edmondson, 1999)。心理的安全は、50代役職定年制、60代前半定年再雇用および54歳以下非管理職において有意な正の影響があった。先述のとおり、54歳以下非管理職はワーク・エンゲイジメントに課題を有する区分であった。50代役職定年制と60代前半定年再雇用にはワーク・エンゲイジメントの得点が有意に低いわけではなかったが、既存研究の示すとおり、対象者は職場で疎外感を有している可能性がある。すなわち、この3区分には職場での心理的安全を高めてもらう必要性が示唆されたことになる。

ジョブ・クラフティングと知の仲介には、中高年齢労働者の6区分全てにおいて正の影響が存在した。ジョブ・クラフティングの定義は先述のとおりである。知の仲介とは、属する組織になじみのない新鮮な知識を外部から取り入れ、組織内外の知識を交流、統合する役割を意味する(Ishiyama, 2016)。本研究の背景で示したとおり、ジョブ・クラフティングは中高齢労働者に重要な意義を有することが確認できた。知の仲介については、その行為が組織の貢献につながるだけでなく、知の仲介者自身の視点の拡大につながることで、ワーク・エンゲイジメントが向上するのであろう。

Takao and Ishiyama(2021)では、第二波調査の従属変数である主観的幸福度に対する、第一波調査の独立変数としてのキャリア・アダプタビリティの影響を検証した。キャリア・アダプタビリティとは、個人と環境の相互作用によってキャリアは構築されるという前提の上で、個人の環境変化に対する対応能力を意味し、関心、制御、好奇心、自信の4次元から構成される(Savickas, 2005)。

分析の結果、中高齢労働者においては、主観的幸福度に対し、関心と好奇心のみが正の影響を与え、自信と制御に有意な影響は存在していなかった。これは、職業生活を積み重ねて来た中高齢労働者にとっては、柔軟に新しい役割を受け入れる関心と好奇心が幸福度に影響が大きいことを意味し、職業生活における新たな役割への積極的な対応の重要性が示唆されたといえよう。

このように本研究では、中高齢労働者における心理的契約、心理的安全、ジョブ・クラフティング、知の仲介、キャリア・アダプタビリティの役割と意義を明らかにしたが、この点についても既存研究には存在しない知見であり、学術的な意義を有する。企業の施策において、これらの概念に注力する必要性を示したという社会的意義も大きいと考える。

### (3) ジョブ・クラフティングの規定要因

中高齢労働者におけるジョブ・クラフティングの重要性はここまで述べたとおりである。それでは、ジョブ・クラフティングの規定要因はどのようなものであろうか。石山(2021)において

は、中高齢労働者に限定されたデータではなく雇用労働者全般に関するデータではあるが、ジョブ・クラフティングの規定要因として、キャリア自律が存在することを明らかにした。キャリア自律とは、能動的に自分の意思でキャリアを形成しようとする個人の心理的要因と行動的要因を意味する(堀内・岡田,2009)。具体的には、キャリア自律の心理的要因の下位尺度である、職業的自己イメージの明確さ、主体的キャリア形成意欲、キャリアの自己責任自覚がそれぞれジョブ・クラフティングに正の影響を与えていた。

さらに、第二波調査の従属変数であるジョブ・クラフティングに対する、第一波調査の独立変数としての知の仲介の影響を分析すると、知の仲介はジョブ・クラフティングに正の影響を与えていた。すなわち、中高齢労働者においては、知の仲介がジョブ・クラフティングの規定要因であることが明らかになった。

#### (4) 本研究の成果のまとめ

本研究では、既存研究では明らかになっていなかった中高齢労働者の動機づけの実態を明らかにすることができたと考えられる。特に重要な点は、役職定年制と定年再雇用の対象者ではない非管理職層の動機づけに課題があったことの発見である。ただし、同時に役職定年制と定年再雇用の対象者も、職場の中で疎外感を有しているという可能性が明らかになった。

役職定年制と定年再雇用の対象者および非対象者の非管理職層に対しては、研究の当初の想定どおりジョブ・クラフティングが有効であった。またキャリア・アダプタビリティ(そのなかで関心と好奇心)およびキャリア自律の有効性も確認されたことから、企業は個人の主体的なキャリア形成を重視していくべきであろう。さらに知の仲介の有効性も確認されたが、これは企業には、個人が積極的に組織外で学ぶことの支援をしていく必要があることを示唆している。また企業の職場におけるマネジメントにおいては、心理的契約と心理的安全を重視していくべきであろう。

#### <引用文献>

- 石山恒貴・高尾真紀子(2021)「役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因」『日本労務学会誌』(印刷中)
- 石山恒貴(2021)「雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲイジメントの規定要因: 雇用者とフリーランスの比較分析」『日本労働研究雑誌』 Vol.63, No.1, pp.67-87.
- 島津明人(2014)『ワーク・エンゲイジメント ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会.
- 堀内泰利・岡田昌毅(2009)「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』 Vol.23, No.1, pp.15-28.
- Diener, E., R. A. Emmons, R. J. Larsen and S. Griffin. (1985) "The Satisfaction with Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, Vol.49, pp.71-75.
- Edmondson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383.
- Ishiyama, N. (2016) "Role of knowledge brokers in communities of practice in Japan", *Journal of Knowledge Management*, Vol.20, No.6, pp.1302-1317.
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee responsibilities and rights journal*, Vol.2, No.2, pp.121-139.
- Rousseau, D. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage publications.
- Schaufeli, W. B., Taris, T.W., and Bakker, A.B. (2006) "Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism", In Burke, R.J. (Ed) *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Northampton, MA: Edward Elgar:, pp.193-217.
- Takao M, and Ishiyama N. (2021) "Effect of Career Adaptability on Subjective Well-Being of Middle-Aged and Older Employees", *Sustainability*, Vol.13, No.5,2570. <https://doi.org/10.3390/su13052570>

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 Takao Makiko, Ishiyama Nobutaka	4. 巻 13
2. 論文標題 Effect of Career Adaptability on Subjective Well-Being of Middle-Aged and Older Employees	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Sustainability	6. 最初と最後の頁 2570 ~ 2570
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.3390/su13052570	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する

1. 著者名 石山恒貴	4. 巻 63
2. 論文標題 雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲイジメントの規定要因：雇用者とフリーランスの比較分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 67-87
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 石山恒貴・高尾真紀子	4. 巻 -
2. 論文標題 役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本労務学会誌	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 石山恒貴
2. 発表標題 雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲイジメントの規定要因 - 会社員とフリーランスの比較分析 -
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担 者	甘楽 真紀子(高尾真紀子)  (Takao Makiko)  (30768437)	法政大学・政策創造研究科・教授    (32675)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------