

高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング の解明：大企業に勤務する再雇用者に着目 して

岸田, 泰則 / KISHIDA, Yasunori

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

258

(発行年 / Year)

2021-03-24

(学位授与番号 / Degree Number)

32675甲第519号

(学位授与年月日 / Date of Granted)

2021-03-24

(学位名 / Degree Name)

博士(政策学)

(学位授与機関 / Degree Grantor)

法政大学 (Hosei University)

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00024129>

法政大学審査学位論文

高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの解明

-大企業に勤務する再雇用者に着目して-

岸田 泰則

[目 次]

| | |
|--|----|
| 第1章 はじめに..... | 5 |
| 1-1 本研究の背景..... | 5 |
| 1-1-1 日本の高齢者雇用政策の課題..... | 5 |
| 1-1-2 「福祉的雇用」の現状..... | 7 |
| 1-1-3 高齢者雇用で注目されるジョブ・クラフティング..... | 9 |
| 1-2 本研究の目的と論文構成..... | 11 |
| 1-2-1 本研究の目的..... | 11 |
| 1-2-2 本研究の意義..... | 12 |
| 1-2-3 論文構成..... | 12 |
| 1-2-4 用語の操作的定義..... | 15 |
| 第2章 高齢者雇用に関する先行研究..... | 20 |
| 2-1 高齢者雇用政策の先行研究..... | 20 |
| 2-1-1 高齢者雇用促進の意義と阻害要因..... | 20 |
| 2-1-2 高齢者雇用促進の場..... | 21 |
| 2-1-3 高齢雇用者の処遇と進退..... | 21 |
| 2-1-4 高齢雇用者への人材育成投資について..... | 23 |
| 2-1-5 高齢雇用者の特性..... | 24 |
| 2-1-6 高齢雇用者の働きやすい職場づくり..... | 24 |
| 2-1-7 高齢者雇用と若年者雇用の補完..... | 25 |
| 2-1-8 高齢雇用者の役割創出..... | 27 |
| 2-1-9 高齢者雇用政策の先行研究の小括..... | 29 |
| 2-2 高齢雇用者の心理面の先行研究..... | 29 |
| 2-2-1 高齢雇用者の就労意欲..... | 29 |
| 2-2-2 高齢雇用者の世代継承性..... | 30 |
| 2-2-3 高齢雇用者の転機..... | 31 |
| 2-2-4 高齢者の生涯発達心理..... | 32 |
| 2-2-5 高齢雇用者のグラウンデッド・セオリー..... | 36 |
| 2-2-6 高齢雇用者の心理面の先行研究の小括..... | 38 |
| 2-3 高齢者雇用に関する先行研究の小括..... | 38 |
| 第3章 ジョブ・クラフティングの先行研究..... | 41 |
| 3-1 ジョブ・クラフティング研究の概要..... | 41 |
| 3-1-1 Wrzesniewski and Dutton(2001)のジョブ・クラフティング研究..... | 42 |
| 3-1-2 JD-R モデルに依拠するジョブ・クラフティング研究..... | 45 |
| 3-1-3 ジョブ・クラフティング研究の統合の試み..... | 48 |

| | | |
|-------|------------------------------|-----|
| 3-2 | ジョブ・クラフティングの先行要因とアウトカム | 50 |
| 3-2-1 | ジョブ・クラフティングの先行要因 | 50 |
| 3-2-2 | ジョブ・クラフティングのアウトカム | 53 |
| 3-3 | ジョブ・クラフティングとその類似概念との比較 | 54 |
| 3-3-1 | プロアクティブ行動との比較 | 54 |
| 3-3-2 | キャリア概念との比較 | 58 |
| 3-3-3 | ジョブ・デザインや I-deals との比較 | 60 |
| 3-3-4 | ジョブ・クラフティングと類似概念の相違点 | 62 |
| 3-3-5 | ジョブ・クラフティングの派生概念 | 63 |
| 3-4 | 日本におけるジョブ・クラフティング研究 | 65 |
| 3-4-1 | 日本におけるジョブ・クラフティング研究の意義 | 65 |
| 3-4-2 | 日本のジョブ・クラフティングの量的研究 | 65 |
| 3-4-3 | 日本のジョブ・クラフティングの質的研究 | 73 |
| 3-4-4 | 日本におけるジョブ・クラフティングの介入研究 | 74 |
| 3-5 | メタ分析の先行研究 | 75 |
| 3-5-1 | 量的研究のメタ分析の先行研究 | 75 |
| 3-5-2 | 質的研究のメタ分析の先行研究 | 80 |
| 3-6 | 先行研究における課題としての縮小的ジョブ・クラフティング | 81 |
| 3-7 | 高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究 | 85 |
| 3-8 | ジョブ・クラフティング研究の小括 | 92 |
| 第4章 | 調査デザイン | 95 |
| 4-1 | リサーチ・クエスチョン | 95 |
| 4-2 | 分析の全体像 | 99 |
| 4-3 | 本研究のパラダイム | 100 |
| 4-4 | 調査方法 | 102 |
| 4-4-1 | 調査対象者の選定とデータ収集方法 | 102 |
| 4-4-2 | 倫理的配慮 | 103 |
| 4-5 | 分析方法 | 104 |
| 4-5-1 | 分析方法 M-GTA について | 104 |
| 4-5-2 | 分析方法 M-GTA の採用理由 | 105 |
| 4-5-3 | M-GTA とパラダイム | 106 |
| 4-5-4 | 分析のプロセス | 108 |
| 4-5-5 | インターラクティブ性と筆者の位置 | 113 |
| 第5章 | X社に勤務する高齢雇用者のジョブ・クラフティング | 114 |
| 5-1 | 調査目的 | 114 |

| | | |
|-------|--------------------------------|-----|
| 5-2 | 調査分析方法 | 115 |
| 5-2-1 | 調査方法 | 115 |
| 5-2-2 | 分析方法 | 116 |
| 5-3 | 高齢雇用者の職務範囲や仕事の意味づけ、対人関係の変容プロセス | 116 |
| 5-3-1 | 概念とカテゴリー | 116 |
| 5-3-2 | 結果図とストーリーライン | 117 |
| 5-3-3 | 定年後の現実との対峙 | 119 |
| 5-3-4 | 仕事環境の振り返り | 122 |
| 5-3-5 | 仕事そのものの捉え直し | 125 |
| 5-3-6 | 仕事の捉え直しの成果 | 129 |
| 5-3-7 | 観察された高齢雇用者のジョブ・クラフティング | 131 |
| 5-4 | キャリア・ステージの変化で発現するジョブ・クラフティング | 133 |
| 5-4-1 | 定年を起点として発現するジョブ・クラフティング | 133 |
| 5-4-2 | 第5章における研究の課題 | 135 |
| 第6章 | 大企業11社に勤務する再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング | 137 |
| 6-1 | 調査目的 | 137 |
| 6-2 | 調査分析方法 | 137 |
| 6-2-1 | 調査方法 | 137 |
| 6-2-2 | 分析方法 | 139 |
| 6-3 | 再雇用者になるプロセス | 140 |
| 6-3-1 | 概念とカテゴリー | 140 |
| 6-3-2 | 結果図とストーリーライン | 141 |
| 6-3-3 | 改めて組織に所属すること | 143 |
| 6-3-4 | 定年後の新たな関わり | 154 |
| 6-3-5 | 再雇用者としての立ち位置を得る | 175 |
| 6-4 | 再雇用者になるプロセスにおけるジョブ・クラフティング | 182 |
| 6-4-1 | 再雇用者になるプロセスにおける拡張的ジョブ・クラフティング | 182 |
| 6-4-2 | 再雇用者になるプロセスにおける縮小的ジョブ・クラフティング | 183 |
| 6-4-3 | 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの定義 | 185 |
| 6-4-4 | 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの新たな知見 | 187 |
| 第7章 | 上司からみた再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング | 189 |
| 7-1 | 調査目的 | 189 |
| 7-2 | 調査分析方法 | 189 |
| 7-2-1 | 調査方法 | 189 |
| 7-2-2 | 分析方法 | 191 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 7-3 | 再雇用者の上司のマネジメント | 191 |
| 7-4 | 再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングに対する上司の知覚 | 199 |
| 7-5 | 再雇用者のジョブ・クラフティングと上司の関係性 | 206 |
| 第8章 | まとめ | 209 |
| 8-1 | 理論的意義 | 209 |
| 8-1-1 | 貧困な仕事環境に対するコーピングとしての高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの概念 | 210 |
| 8-1-2 | 定年というキャリア・ステージの変化に起因する縮小的ジョブ・クラフティングのプロセス | 212 |
| 8-1-3 | モチベーションの軸足を複数にする縮小的認知的ジョブ・クラフティング | 213 |
| 8-1-4 | 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングにおける予防焦点の効果 | 216 |
| 8-1-5 | 観察する上司による縮小的ジョブ・クラフティングの知覚可能性 | 218 |
| 8-1-6 | 理論的意義の小括 | 219 |
| 8-2 | 実践的意義 | 220 |
| 8-2-1 | 定年という転機の対処策としての縮小的ジョブ・クラフティング | 220 |
| 8-2-2 | 再雇用者の組織再社会化のツールとしての縮小的ジョブ・クラフティング | 221 |
| 8-2-3 | 能力を阻害する危険性を孕む再雇用制度 | 222 |
| 8-2-4 | 高齢雇用者のジョブ・クラフティングが発現しやすい職種 | 223 |
| 8-2-5 | 縮小的ジョブ・クラフティングの再雇用者以外の雇用者への理論応用 | 223 |
| 8-3 | 研究の限界と今後の課題 | 225 |
| | 初出一覧 | 226 |
| | 引用文献 | 227 |
| | 巻末資料1：インタビュー依頼書（第5章） | 248 |
| | 巻末資料2：インタビュー同意文書（第5章） | 250 |
| | 巻末資料3：インタビュー依頼書（第6章 再雇用者向け） | 251 |
| | 巻末資料4：インタビュー依頼書（第7章 上司向け） | 254 |
| | 巻末資料5：インタビュー同意文書（第6章・第7章） | 257 |
| | 謝辞 | 258 |

第1章 はじめに

1-1 本研究の背景

1-1-1 日本の高齢者雇用政策の課題

「人手が足りなくて困っている企業に、余っている人がいる。中高年層と言われる人たちである。おおかたの企業は求人にかかえながら、余ってしまった中高年層の扱いにも頭を痛めている。人が足りないのに余っているという不思議なことが起こっているのに、だれもそれを不思議だとは思わない。

年ごとにふえてゆく中高年層の役職を見つけるのに頭を痛め、定年が近づけばはめ込み先に苦勞し、それも思うに任せないのでやむをえず小刻みに定年を延長する。さばききれない中高年層をかかえながら、足りなくなった若い人を集めるのに走り回っている。

中高年層が余っているというが、余っている中高年層というのは自然年齢のことではなくて、やる気をなくした人たちのことをいう。年とともにやる気のなくなってゆく人がどの企業にもいる。だからどの企業にも中高年層問題がある。（中略）

年功序列制度で収入と地位が保証されているのに、実ある仕事はないと人は急速に老化する。だから、中高年層は大企業や役所により多く発生する」

（浅野, 1987, 39-40）

これは、浅野善起（1987）『経営の小さなヒント』という1987年に出版された著書の中の一文であるが、ここで指摘されていることは、30年以上経った今でも変わらない。人手不足と言われており、かつ高齢者の就業率が上昇している現時点の日本においても、余っている人がいないのか。そして、それは高齢雇用者ではないか。ここに、本研究の問題意識がある。30年以上も前に指摘されていたことが解決しておらず、今や「労働者の5人に1人は高齢者」（今野, 2014, pp. 62-66）の時代となり、むしろ問題が大きくなっている。

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（以下、「高年齢者雇用安定法」と称する）の2004年改正（2006年4月施行）により、それまで努力義務であった65歳までの高年齢者雇用確保措置が義務づけられた。2012年改正（2013年4月施行）では、労使協定による継続雇用対象者の選抜が禁止となり、継続雇用制度は希望者全員を対象とするものとなった。この法律の趣旨は、60歳～64歳の高齢者の雇用確保措置を企業に迫るものであった。

この65歳までの高年齢者雇用確保措置とは、65歳未満の定年を定めている場合、①定年年齢の65歳以上への引き上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止、のいずれかの措置をとることを事業主に義務づけるものである。企業は①～③のいずれを選択してもよいが、厚生労働省（2018）によると、③に該当する定年制を廃止している企業はほとんどなく、全企業の81.7%が②に該当する継続雇用制度を導入している。大部分の企業が継続雇用制度を採用しているが、この継続雇用制度には重要な例外として継続雇用基

準の設定という方法が 2013 年 3 月 31 日までは認められていた。これは労働者の過半数代表と使用者の労使協定で継続雇用対象者の選定基準を定めることで、基準に該当しない定年到達者を継続雇用の対象から外すことができるという仕組みであった。さらに、2012 年改正でこの継続雇用基準による例外規定が廃止された。その結果、60～64 歳層の男性の就業率は 2006 年の 67%から 2017 年の 79%へと急上昇している。そして、その就業率の上昇は高年齢者雇用確保措置の政策効果であることも検証されている（近藤, 2014; Kondo & Shigeoka, 2017; 永野, 2014）。近藤（2014）では大企業の高齢雇用者が増加したことを指摘し、永野（2014）では非正規の嘱託の高齢雇用者が増えたことを指摘する。さらには、60 歳以上の女性の就業率と 65 歳以上の男性の就業率も上昇し、高齢者雇用は量的拡大を見せられている（近藤, 2017, p. 147）。

さらには、70 歳までの就業機会の確保を迫る改正高年齢者雇用安定法が 2020 年 3 月末に参院本会議で可決・成立し、2021 年 4 月に施行される。この 2020 年高年齢者雇用安定法は 70 歳までの就業機会の確保のため多様な就業形態を許容する雇用改革を目指し、70 歳までの就業機会の確保を企業へ努力義務として課す法制度である。具体的には、希望者が 70 歳まで働けるようにするため、定年の延長や廃止、他社での再就職やフリーランス契約などの方法で企業に就業確保の努力義務を課すことが謳われている。このように、日本政府は 70 歳雇用の実現に向けて強い施策を打ち出しているが、巷の論調などを見ると企業だけに努力義務を課す政策に疑義も出ている。また、従来から日本の雇用政策は、公助（政府）・共助（企業）・自助（個人）のうち共助（企業）に頼る傾向が強いと言え、高齢者雇用政策もその共助（企業）に頼る傾向が強いとの批判もある。共助（企業）に頼る傾向が強いとの論調だけでなく、今の社会システムを現存したままで、すなわち 60 歳定年+再雇用の仕組みを温存したままで 70 歳雇用の実現に向けて走り出すことに対する懸念も出ている（近藤, 2017, p. 147 溝上, 2020, p. 21; 仁平, 2020, pp. 13-14）。

内閣府（2015）によると、今後の就労意欲として「収入の伴う仕事をしたい（続けたい）」人の割合は、60～64 歳の年齢層で 68.7%、65～69 歳の年齢層で 65.4%、70～74 歳の年齢層で 40.4%であり、欧米諸国と比較して格段に高い。一方、日本経済団体連合会（2008）によると、再雇用者を「主戦力として期待」する企業が多い。しかしながら、現役時代と比較すると給与は減額となり責任や負担が軽減されているケースが少なくない。アンケート調査では「主戦力として期待」するとしながらも、実態は必ずしもそうではない事例も目立つ。OECD（2018）でも、60 歳以降、責任あるポストを外れることにより、本当はできるのにやらせない仕事が増えていることを指摘する。

OECD（2018）は日本の高齢者雇用の課題として、高齢期の急激な就業状態の悪化をあげている。フルタイムで働く 60～64 歳層の男性の収入は 55～59 歳層の収入の 60%に急激に落ち込み、この急激な悪化は日本固有のものであり、このことにより高齢雇用者のモチベーションが上がらないことを問題視している。そして、OECD（2018）は、高齢期における

スキルの活用が不十分であることも課題としてあげている。仕事の満足度に与える要因として、「賃金」や「人間関係」よりも「スキル活用」が最も影響を与えていたとの調査結果であった。このように高齢雇用者がそのスキルを活用できていないことが、賃金にもましてモチベーションに影響を与えていることがわかる（戎野, 2018, pp. 80-82; OECD, 2018）。日本は高齢者問題の課題先進国にかかわらず、OECD 加盟国と比べ、高齢雇用者の教育訓練の機会が極端に少ないことも課題として指摘されている（OECD, 2018）。

次に、高齢者雇用確保措置などの日本の高齢者雇用の課題について述べる。長期的には、日本の高齢者雇用政策も OECD が指摘する「年齢に基づかない雇用システム」に移行することが求められているが、高齢者雇用政策は「出口」の政策であり、「入口」である若年者雇用政策と連動している。そのため、「年齢に基づかない雇用システム」への移行は、若年者雇用政策の中心である新卒一括採用の見直しも必要となる。新卒一括採用という慣行には、功罪両面があるが、新卒一括採用という国際的に特殊な仕組みがあったために日本の若年者失業率は低く抑えられてきた側面があるため、「年齢に基づかない雇用システム」への移行は大きな混乱が予想される（濱口, 2013, pp. 211-216, 2014, pp. 98-111）。このように、労働慣行や労働政策には、経年依存性が強いため、定年再雇用制度がすぐさま失くなることは想定しづらい。そして、日本の企業の多くが、高齢者雇用安定法の高齢者雇用確保措置の中で、定年の廃止や定年の引き上げよりも再雇用制度を始めとする継続雇用制度を選択している¹。

しかしながら、定年再雇用制度は、高齢雇用者を劣悪な就業環境に追い込むものであり、高齢雇用者のスキルを十分に活用するには適さない（OECD, 2018）。また、田口（2016）では、再雇用制度を採用している大企業 3 社²の事例研究により、定年後も現役時代と仕事が変わらないのに賃金が下がることへの不安が根強く、それにより労働意欲が減退していることを指摘している。そして、70 歳まで就業機会を確保する政策は、これまで以上に高齢者が質の低い仕事に長く囚われるリスクをもたらす可能性がある（OECD, 2018）。

1-1-2 「福祉的雇用」の現状

前節までで述べてきたように、近年の高齢者雇用は 70 歳現役社会の構築へ政府の議論が進んでいる。政府の高齢者雇用の促進の政策の進展に伴い、労働力人口に占める高齢者の割合は年々上昇しており（内閣府, 2020, p. 21）、今後も高齢者の比率は上昇傾向を続けるものと予想される（岸田, 2019a, p. 65）。そして、比率が高まった高齢者層の能力の発揮が課題となっているが、定年を契機に自己に「求められる役割の不明確さ」に戸惑いを覚え、その結果処遇に不満を持つ高齢者も多い。その高齢者のモチベーションや能力をいかに維

¹ 厚生労働省（2018）によると、継続雇用制度を導入している企業が、約 79%に達している

² 3社ともに、従業員数1万人を超える企業であり、各々、金属業、サービス業、鉄道業を営んでいる

持していくか、あるいは高めていくのかが企業の労使双方の課題となっている（戎野, 2018, pp51-82）。例えば、高齢・障害・求職者雇用支援機構の「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」が実施した企業の人事部門長への質問票調査（N=4203）においても、60歳代前半層の高齢雇用者のモチベーションの維持・向上が最大の課題となっている（高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2015, p. 7）。

高齢者の就業率は上昇したが、企業の多くはまだ雇用保障や福祉の側面から雇用している側面が強く（竹内, 2019, p. 74）、特に、日本においては大企業を中心に、高齢者雇用を「福祉的雇用」と呼ぶべきであり、「職場の戦力として雇用するのではなく、社会的責任を果たすために高齢者を雇用している」状態にある（今野, 2014, pp. 97-99）³。高木（2011, p. 523）もこれまでの高齢者雇用は企業のCSR（社会的責任）という意識が強く、人的資源として雇用するという意識は低いとする。高木（2017, pp. 62-64）では、大半の企業が定年廃止や定年延長を採用せずに継続雇用制度を採用している現状は、高齢者全員を雇用延長することは不可能であり、定年を60歳に据え置き、その後を再雇用で凌ぐことで精一杯であるとの認識を示す。なお、高齢雇用者の能力面に課題があるとの認識は企業だけではなく労働組合も持っており、むしろ労働組合の方が企業よりも高齢雇用者が能力を發揮できていないと認識している（戎野, 2018, pp. 56-58）。

この背景には、職場の中に無意識のうちにエイジズム（年齢差別）が蔓延していることも挙げられる。高齢雇用者は身体能力だけでなく認知能力や仕事能力が劣化していると思われ、見做す誤ったステレオタイプな認識が、高齢雇用者の活性化を抑制している。例えば、田尾, 高木, 石田, 益田（2001, pp. 105-119）では、仕事の内容や職場環境が整備されている条件下では、高齢雇用者の能力は低下しないことを明らかにしている。具体的には、能力を發揮する仕事や人と接する仕事に対する自信は、加齢とともに低下せずに維持することを明らかにしている。特に、60歳代にはその自信が上昇する結果を得ている。

竹内（2019）は、高齢雇用者のスキルやモチベーションが一律に下がるわけではなく、専門性や応用力や経験などの高い水準を維持しているスキルを持ち、ワーク・エンゲイジメントは若年者よりも高いため、高齢雇用者を戦略的に活用することを推奨する。また、戎野（2018, pp. 51-82）は、高齢雇用者の低い処遇や役割と働き方が不明確であることが、高齢雇用者の能力發揮やモチベーションを低下させていると、高齢者雇用の課題を整理している。

高齢雇用者の就業率は上昇し、労働力人口に占める高齢者の比率は上昇してきたが、高齢雇用者がどのように能力を發揮させていくのか、モチベーションを維持していくのかということが社会的課題として残っている。山田（2020, pp158-162）では高齢者雇用の「量」は促進したが、「質」は置き去りにされていると指摘している。

³ 日本・東京商工会議所(2019, p. 1)によると、高齢者雇用に前向きなのは大企業よりも中小企業であるとしている

このことは、企業側だけでなく、高齢雇用者である個人側双方にとっての課題となる。そして、改正高年齢者雇用安定法による高年齢者雇用確保措置の政策効果の検証は、高齢者の就業率の上昇といった表面的なものだけでなく、高齢雇用者が生き生き働いているのか、そして、高齢者雇用が生産性の向上に貢献しているのかといった内実面での検証が今後は必要になる。高齢者に働き続けてほしい政府と、高齢者の存在をもて余している企業、そして働きたいが就業条件の折り合わない高齢者、これらの溝をどう埋めていくのかは、今後の大きな課題である。

1-1-3 高齢者雇用で注目されるジョブ・クラフティング

高齢雇用者を活性化するためには、役職定年や定年を契機に高齢雇用者の役割とキャリアの方向を変化させることが肝要である（今野, 2017a, p. 69；鹿行, 大木, 2015, pp. 27-28）。そして、鹿行, 大木（2015, pp28-29）は、高齢者の役割設定や役割変化にジョブ・クラフティングの概念が影響している可能性を示唆する。ジョブ・クラフティングとは、「従業員が仕事の役割・行動・範囲を自分の意思で変化させること」（Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179）であり、従業員のワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼす（Bakker, 2010; Grant et al., 2007; Tims & Bakker, 2010）。森永（2014）は、ジョブ・クラフティングを「一言でいえば、従業員が与えられた仕事の範囲や他者との関わり方を変えていくこと」と表す。さらには、ジョブ・クラフティングを行うことで、仕事の核を変えることなく、個人が自分独自の特性に合わせて仕事を作ることができる（Bruning & Campion, 2018）。また、石山（2020）がジョブ・クラフティングを「労働者本人が自らの仕事の意味づけを転換して、主体的に仕事を再創造すること」と表現しているように、仕事の再創造という側面に価値がある。

これは、従来の職務特性理論が職務は組織や上司が設計するものとしていたことのアンチテーゼとして、従業員が自ら能動的に職務を再設計することを意味する（森永, 2014）。職務特性理論では従業員は組織が課す職務の変化の受取人であり、受動的な存在であるが、ジョブ・クラフティングでは、従業員自らが職務を再構築する能動的な存在として捉えられている。

この従業員が自ら能動的に職務経験を作り直すことにジョブ・クラフティングの重要な特徴があり、ジョブ・クラフティングは一見つまらないと思われていた仕事、あるいは、やらされ感でこなしていた仕事を従業員自らがやりがいのあるものへ作り変えていくことを意味する。この自らが仕事をやりがいのあるものに捉え直すという点がジョブ・クラフティングという概念の「攻めのセルフケア」としての価値を見出され（島津, 2015, p. 208）、従業員の健康増進につながるものとして評価されていることの一因となっている。いわば、ジョブ・クラフティングを行うことにより、従業員は自分の仕事を個人的にコントロール

し、ポジティブな自己イメージを確立でき、対人関係をより満たす必要性を担保できるようになる (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

近年、ジョブ・クラフティングの概念が組織研究において注目されつつある (Nissen, Weseler, & Kostova, 2016, p. 1288; 高尾, 2017, p. 1) 要因は、このことだけではなく、環境の変化が早い現代の人的資源管理に適合した概念であることが挙げられる。職務設計理論のように組織が職務を設計し、そして従業員がその職務を忠実にあるいは着実に遂行することで経営目標を達成できるのは、経営を取り巻く環境が変化の少ない安定した状態に限られる。現代のように変化の激しい時代には、組織が設計した職務を忠実に実行することは単に硬直した職務を愚直に実行するだけのことになり、変化に追随することが難しくなる。むしろ、組織が設計した職務を従業員が柔軟に変えていくことが企業の変化対応力を高めることにつながる (Grant & Parker, 2009)。ジョブ・クラフティングは、従業員のやりがい、そして健康増進を高めるだけでなく、企業の変化対応力を向上させるためにも必要となる概念になりつつある。

近年、ジョブ・クラフティングは、高齢雇用者の活性化にも正の影響を及ぼすことが先行研究で明らかになりつつある。例えば、Kooij, Tims, and Kanfer (2015) は、ジョブ・クラフティングが高齢雇用者に対人関係の変化に対しても継続的に仕事を適応させる手段となることを示唆している。Wong and Tetrick (2017) では、ジョブ・クラフティングは従業員が起点になって開始されるために、高齢雇用者の間に存在する多様な個人差に対応できるとしている。また、Kooij, Nijssen, Bal, and ver der Kruijssen (2020) は、ジョブ・クラフティングを起こすことで、高齢雇用者の意欲が増し、生産性が上がることを示唆している。

また、日本においても、高尾 (2019b, p. 27) は、高齢雇用者の仕事のモチベーションの維持・向上にとってジョブ・クラフティングが有効な手段になることを指摘する。とはいえ、日本においては、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの研究はそれほど多くない。特に、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの発生プロセスはほとんど明らかにされていない。竹内 (2019) は、高齢雇用者のモチベーションは強度の変化よりも質的な変化の方が大きいと指摘する。ジョブ・クラフティングは従業員起点の自発的な行動だけでなく、仕事の有意味感につながる認知的な側面を含んでいるため、高齢雇用者の「内面のマネジメント」にジョブ・クラフティングの概念を活用することの意義は大きい。そして、高齢雇用者の内面に踏む込んだ研究知見を蓄積することは、高年齢者雇用安定法の高年齢者雇用確保措置により就業率が上昇した 60 歳代前半層の活性化に資することになる。

1-2 本研究の目的と論文構成

1-2-1 本研究の目的

日本の高齢者雇用の課題は、その量においては促進したが、その質が置き去りにされているという指摘（山田, 2020, pp158-162）に表れており、高齢雇用者の能力の活用や職業能力の開発が課題となっている（太田, 2018, p35, 清家, 2019, pp. 9-10）。そして個人のモチベーションの観点からも高齢雇用者の活性化が求められるが、特に大企業においては「福祉的雇用」と言われ、高齢雇用者が活性化しているとは言い難い。そして、高齢雇用者が定年再雇用（あるいは役職定年）というキャリア・ステージの変化をどう乗り越えるのが課題と指摘されている（岸田, 2020, p. 137）。

高齢者の労働市場における需給双方からの意向面の調査を概観すると、労働供給サイドの高齢雇用者には長く働きつづけたいと希望を持つ人が多いが（内閣府, 2020）、労働需要サイドの企業の声には、高齢者の戦力化やモチベーションを問題視する声が多くある（内田, 2020, p. 28）。労働供給サイドの調査として、60歳代前半層の高齢雇用者においては65歳を超えても就労継続を望む明確な意思を持つ者が半数以上いるが（労働政策研究・研修機構, 2020, p. 20）、一方で65.4%にも及ぶ高齢雇用者が50歳代には何の職業能力向上の取り組みもしていなかった事実がある（労働政策研究・研修機構, 2020, p. 53）。労働需要サイドの調査では、「世代交代の停滞」や「高齢者の戦力化やモチベーションの持たせ方」を心配する声が多い（エン・ジャパン, 2018）。

近年、高齢者雇用の活性化の研究では、ジョブ・クラフティングの概念が注目されつつあるが（鹿生, 大木, 2015, pp. 28-29）、高齢雇用者のジョブ・クラフティングを解明した研究は極めて少ない。高齢雇用者の活性化の課題は、中小企業よりも大企業で深刻であるため、本研究では「福祉的雇用」がなされていると見られる大企業の高齢雇用者を対象とし、高齢雇用者に発現する縮小的ジョブ・クラフティング（中野, 2015）に焦点をあてる。ジョブ・クラフティングは、個人と職場、そして上司との相互作用により変化するものであるため、本稿では相互作用、そしてプロセス解明に特徴をもつ修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）⁴による分析を行うことで大企業に勤務する高齢雇用者のジョブ・クラフティングの発現プロセスを明らかにする。

すなわち、本研究の研究テーマは、大企業に勤務する男性ホワイトカラーに焦点をあて、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングがどのようなプロセスで発現するのか、それは定年や役職定年といったキャリア・ステージの変化からどのような影響を受けるのか、

⁴ M-GTA は、アメリカの社会学者が開発した質的研究手法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTA）を、日本の社会学者である木下康仁が使いやすい方法に修正した修正版であり、GTAの欠点を克服する分析手法となっている（Takeshita, 2019, pp. 65-66）ために、日本の看護、福祉の分野で普及している。M-GTAは、人間の社会的相互作用を分析することで、人間の心の動きと行動の説明と予測に適した理論を生成する研究アプローチであり、詳細は、第4章で説明する

そして、縮小的ジョブ・クラフティングは個人のモチベーションや組織目標にどのような影響を与えるのかについて明らかにすることである。

1-2-2 本研究の意義

上述の研究目的を明らかにすることによって、次のような研究の意義が得られる可能性がある。第1に、日本におけるジョブ・クラフティングの理論研究に対する貢献である。本研究で得られる知見は、今まで研究の焦点があてられていなかった縮小的ジョブ・クラフティングの分野における研究の蓄積の一つとなるであろう。特に、先行研究では、縮小的ジョブ・クラフティングは従業員のモチベーションを阻害する、あるいは、組織にとって良くない成果を及ぼすとされているが、高齢雇用者に限っては、縮小的ジョブ・クラフティングがどのようなアウトカムを及ぼすのかについて明らかにされているとは必ずしも言い難い。そのため、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングのアウトカムについての新たな発見が期待できる。

第2には、日本におけるジョブ・クラフティングの実証研究に対する貢献である。大企業に勤務する男性ホワイトカラーの高齢雇用者のジョブ・クラフティングのプロセスを明らかにすることにより、高齢雇用者の活性化につながるジョブ・クラフティングの実証研究を促す効果も期待できる。職場のダイバーシティが進展する中では、個人の仕事へのニーズや思いが多様化する中で、ジョブ・クラフティングも多様化していくことが示唆されることが予想される。

なお、日本の高齢化は欧米諸国と比較して、進行の速度と水準の高さが飛び抜けているが、今後はアジア諸国において、日本を上回る速度で高齢化が進むことが推計されている。そうすると、日本での高齢者雇用政策の研究蓄積がアジアへも応用できることになる。高齢化が進む日本の高齢者雇用政策におけるジョブ・クラフティングの知見を明らかにすることは、日本だけでなくアジア諸国へも貢献できる可能性もある。

1-2-3 論文構成

論文構成は、以下の通りである（図 1-1）。序論の第 1 章で高齢者雇用の「福祉的雇用」の現状と高齢雇用者の活性化の必要性を説明し、高齢者雇用の活性化にジョブ・クラフティングの概念が有効であることを述べる。第 2 章で、高齢者雇用政策の先行研究について概観し、第 3 章でジョブ・クラフティングの先行研究をレビューする。特に、ジョブ・クラフティング研究の中でも縮小的ジョブ・クラフティングに着目したレビューを説明する。第 4 章の調査デザインでは、調査協力者の選定理由を説明するとともに、本稿で採用した M-GTA という分析手法の採用理由と調査分析プロセスについて述べる。

本論の第 5 章では、大企業の X 社に勤務する高齢雇用者に焦点をあて、高齢雇用者の職務範囲や仕事の意味づけ、対人関係が変容していくプロセスを分析する。そのプロセスの分析過程で浮かび上がった高齢雇用者のジョブ・クラフティングについて、その分析結果と考察を述べる。第 6 章では、大企業 11 社に勤務する定年再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングに焦点をあて、再雇用の立場を受容するプロセスで発現するジョブ・クラフティングについて、その分析結果と考察を述べる。第 5 章ではジョブ・クラフティングのプロセス全般の分析を行い、第 6 章では縮小的ジョブ・クラフティングに焦点を絞った分析を行っている。さらには、第 7 章では、第 6 章で分析した再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが、上司にどのように知覚されているのかについて分析する。再雇用者だけでなく、再雇用者の上司への調査を行うことにより、縮小的ジョブ・クラフティングが他者である上司に知覚されているのかを分析する。なお、第 5 章が予備調査、第 6 章、第 7 章が本調査の性質を有している。

結論の第 8 章では、M-GTA の分析により解明された高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの理論的意義と実践的意義を説明する。最後に、今後の研究課題についてまとめる。

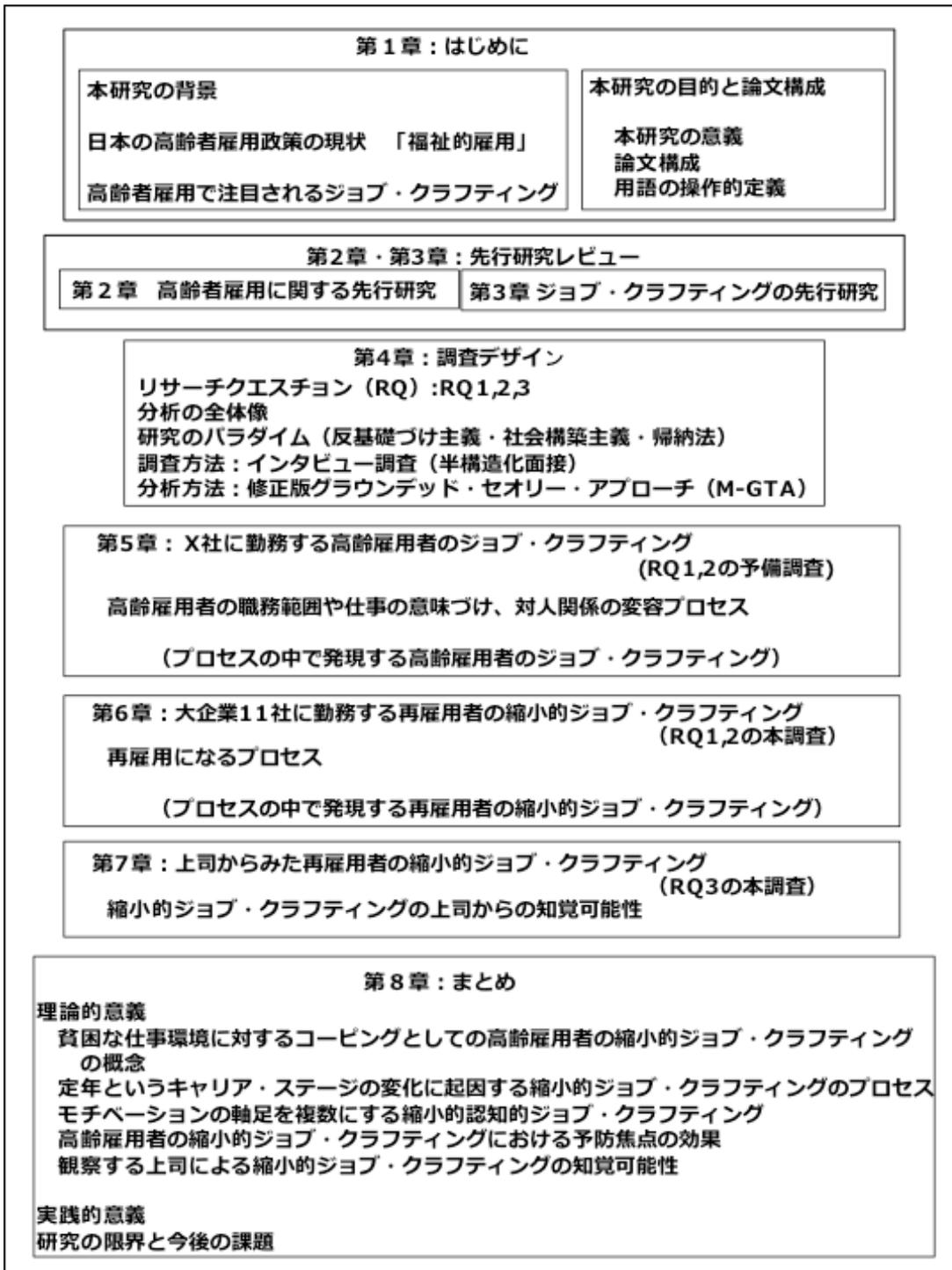


図 1-1 論文構成

(出所) 筆者作成

1-2-4 用語の操作的定義

本研究で用いる主要な用語の定義と若干の説明を次のとおり述べる。

1) 高齢雇用者：

高齢者の定義について、国連の世界保健機構（WHO）では65歳以上を高齢者としている。あるいは、日本老年学会と日本老年医学学会では2017年1月に75歳以上を高齢者とする定義を提案している。対照的に、高年齢者雇用安定法では、「高年齢者」を55歳以上と定義している。改正高年齢者雇用安定法で高齢雇用者の雇用される年限が延長されたことが本研究の問題意識の出発点であるため、高年齢者雇用安定法の定義を採用し、高齢雇用者を「55歳以上の雇用者」と操作的に定義する⁵。

2) 再雇用制度：

本研究では、再雇用制度について、「定年年齢に到達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度」（松浦, 2014, p. 238）の定義を採用する。再雇用制度は継続雇用制度の1類型であり、継続雇用制度とは「現に雇用している高年齢雇用者を定年後も引き続き雇用する制度」（人材育成学会, 2019, p. 595）であり、継続雇用制度には再雇用制度と勤務延長制度がある。勤務延長制度は「定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度」（松浦, 2014, p. 238）であり、原則として仕事内容や賃金水準があまり変化しない。

一方、再雇用制度はいったん退職した後で処遇や賃金水準の低下などの労働条件の変更を伴い労働意欲の低下が懸念されている（大湾, 2017, p. 212）。また、1年毎の雇用契約の更新が多く（労務行政研究所, 2019, p. 20）、非正規社員と言える。なお、改正高年齢者雇用安定法の高年齢者雇用確保措置の中で60歳定年制と再雇用制度の組合せを採用する企業が最も多い。年功序列賃金を維持したまま定年の廃止や定年延長を採用すると総人件費が上昇するため、人件費の効率化の観点から望ましくなく、定年を契機に人件費の減額が可能な再雇用制度が採用されている（松浦, 2014, pp. 222-223）。

このことは、再雇用制度の特徴が「賃金調整（大幅減額）」を可能にするための非正規雇用にあることを物語っている（佐口, 2018, pp. 95-100）。そして、再雇用制度には、定年から引退までをつなぐ仕事（ブリッジ・ジョブ）としての性格がある（佐口, 2018, pp. 95-100）。そのため、本研究では、いったん退職した後で労働条件や処遇の変更が伴うことや、引退までのブリッジ・ジョブの性格を重視し、定年で「退職させることなく」と「再び雇用する」ことを文言として挿入してある人材育成学会（2019）の定義を採用する。

⁵ 日本・東京商工会議所（2019）によると、「高齢者」という呼称を検討しなおすことを提言しており、エイジレス社会の実現といった観点からも呼称の検討しなおしが必要であるが、本研究では、新たな呼称が検討・普及していない状況を鑑みて、便宜上「高齢雇用者」との名称を使用する

3) 定年制：

定年制の定義は、一般的には、「労働契約において、労働者が、一定年齢に到達することをその契約の終了事由の1つとして定めたもの」（森戸, 川口, 2008, p. 56）とされている。一方、人的資源管理論においては、八代(2014, pp. 119-132)が定年制を「一定年齢で従業員を強制的に企業から退職させる制度」と定義する。今野（2017a）は、定年制を「会社が一定年齢を定めて社員の雇用条件の転換を行う制度」と広範囲に定義しており、従来の60歳定年の「伝統的定年制」と65歳まで継続雇用され65歳で強制的に職場を離れる「実質定年制」、そして「役職定年制」の3つを含めている。このように、定年は必ずしも就業生活からの完全な引退を意味するものではなく、再雇用などの継続雇用も多く、あるいは定年前とは別の第2の職場で就業する高齢者も少なくない（清家, 山田, 2004, p. 146）。

今野（2017a, pp. 44-52）の定義には、従来の「伝統的定年制」、「役職定年制」の2つが含まれているが、本研究では、定年制と役職定年制を明確に区別する。役職定年制では正社員の身分が堅持されているが、定年後の再雇用制度では正社員から非正規社員へと身分が転換されているため、2つの定年制を区別する必要がある。

日本型雇用システムの定年制度においては、アメリカのように仕事遂行する能力が喪失したから退職するわけでもなく、ヨーロッパのように所得保障との代償として退職するわけでもない。「比較的早い年齢での一律強制退職制度」という特徴にこそ、日本の定年制の核心がある（佐口, 2018, p. 95）。

これらの視点を踏まえ、本研究では定年制を、「雇用者が一定の年齢に達すると自動的に雇用関係が終了する制度」と操作的に定義する。定年後、正社員の雇用関係が一旦終了した後で非正規雇用の契約を結び直す再雇用制度を選択することが多いことを考慮し、「雇用条件の転換を行う制度」とはせずに「雇用関係が終了する制度」という文言を採用する。そして、「比較的早い年齢での一律強制退職制度」という日本型雇用システムにおける定年制の特徴を踏まえ、「一定の年齢に達すると自動的に」という文言を付加する。また、定年退職の英訳が mandatory retirement であることも考慮しても、定年退職は個人の意思ではなく強制的に退職させられる制度であることを定義に入れる必要がある。

なお、日本では定年制は労働慣行であり、法制化されたものではない。ただし、定年を60歳未満に設定することは、1994年改正高年齢者雇用安定法8条で禁止されている。定年制度に関する法律による規制はこれだけであり、定年制は、労働契約の当事者である雇用者と企業の間でなされた約定である（森戸, 川口, 2008, p. 56）。

定年制度がなぜ存在するのかについては、労働経済学では Lazear（1979）の賃金後払い契約理論で説明されているように、若年期には労働生産性よりも低い賃金を受け取る代わりに、中高年期にその差額を返してもらう年功賃金制度において、その労働生産性と賃金の収支が0になる時が定年である。企業は、定年制度を設けることにより労働生産性を超える賃金の流出を抑えることができるばかりでなく、若年期には、労働生産性と賃金の差

額を退職金という名目で人質に取ることで従業員のサボタージュを防ぐことができるので、定年制度を設けることでモニタリングコストを節約できる⁶。

このように、定年制度は年功序列賃金の制度と連動しており、さらには従業員一律で定年制度が適用されるのは、その年功序列賃金の賃金・処遇が一律だからである。そのため、定年制度は年功賃金制度とともに、日本の大企業に特徴的な制度と言える（清家, 2000, pp. 35-80）。一方、中小企業では大企業に比べ年功賃金がよりフラットであるために、定年年齢を延長する企業や定年制度を設けない企業が多い（清家, 2013, pp. 122-128）。

4) 役職定年制度：

役職定年制度の定義については、次のとおり、人材育成学会（2019, p. 689）の定義を採用し、「ある一定の年齢で管理職の役職を解く制度」とする。役職解任年齢は50歳代が多く、大企業で多く導入されている。歴史的には定年延長との引き換えに導入された経緯があり、広義的には、定年制の一部とみなせる（森戸, 2001, p. 87）。役職定年制度は、年功序列の弊害を年齢基準で取り除こうとする仕組みであり、本研究では、年功序列の弊害を取り除こうとする側面を評価し、「ある一定の年齢で」強制的に「管理職の役職を解く」側面を重視して、人材育成学会（2019, p. 689）の定義を採用する。

役職定年制度には中年層の不満をやわらげ、上位の職位への昇進可能性認知を高める効果がある（山本, 2016, p. 16）。そのほか人件費の抑制、世代交代の促進、次世代の育成、組織の活性化などの効果も期待できる。65歳までの高年齢者雇用確保措置が施されキャリア時間軸が延長された現代においては、役職定年後の長期のキャリアプランを設定することが企業にとっても個人にとっても求められている。

なお、役職定年制度がある企業は、1000人以上の企業規模で37.0%（全体では28.6%）であり（産労総合研究所, 2018, p. 29）、役職定年を適応する年齢は55～59歳の年代が最も多い（人事院, 2007, p. 18）。

山田（2020, p. 180）は、日本の企業においては役職が能力基準でなく、年功基準となっていること、すなわち役職が長期勤続の褒賞として授けられていることを問題視しており、人手不足経済の現況においては、今後は、能力基準で役職を絞り込むことで役職定年の必要性が低下すると予想する。

5) ジョブ・クラフティング：

ジョブ・クラフティング(job crafting)には幾つかの定義があるが、本研究では

⁶ Lazear (1979) の賃金後払い契約理論は、若年期に労働生産性と賃金の差額というボンドを従業員に購入させて中高年期に賃金のそのボンドを上乗せして支払いをするという制度にみなすこともでき、ボンド理論とも言われ、あるいは従業員にしてみればボンドという人質を取られているとみなすこともでき、人質理論とも言われる

Wrzesniewski and Dutton (2001) の「従業員が自ら仕事や人間関係の境界に関して行う物理的・認知的変化」という定義を採用する。Wrzesniewski and Dutton (2001) は社会構築主義的にジョブ・クラフティングの概念を創出し、仕事の経験の変化を捉えることを重視する。そして、本研究では高齢雇用者のジョブ・クラフティングを分析する際には、定年再雇用や役職定年といった仕事の経験の変化を内省的にどう捉え直しているのかという視点が重要だと考えている。そのため、仕事の経験の変化を捉えている Wrzesniewski and Dutton (2001) のオリジナルな定義を本研究で採用する。

この概念の特徴は、上司の命令ではなく従業員の自発的な意志で行われる点にあり、下位次元としてタスククラフティング（仕事そのものの境界を変える行為）、関係的クラフティング（仕事に関する人間関係の境界を変える行為）、認知的クラフティング（仕事の意義を変える行為）の3次元がある。従来の職務特性理論が職務は組織が設計するものとして捉えてきたことに対し、ジョブ・クラフティングは従業員視点からのものの見方であり（森永, 金井, 2013）、従業員が職務の3次元の境界を調整するという概念である（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。先行研究では、変化の方向性を拡張的なものに限定する議論が多かったが、近年は、縮小方向への変化を議論する縮小的ジョブ・クラフティングの概念も議論されつつある。

なお、職務の相互依存性が低く職務の自由度が高いほど、従業員はジョブ・クラフティングが可能であると知覚する（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。従業員にとっては、ジョブ・クラフティングがワーク・エンゲイジメントを高めストレスを軽減する効果が期待できる。組織にとっては、ジョブ・クラフティングが生産性を高める可能性がある（Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010）。ただしジョブ・クラフティングが組織にとって有益でないケースもあり得るので、注意を要する。

6) ワーク・エンゲイジメント :

ワーク・エンゲイジメント (work engagement) の定義は、「仕事に関連する、ポジティブで達成感に満ちた心の状態であり、かつ活力 (vigor)、熱意 (dedication)、没頭 (absorption) を特徴とする」(Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 74) である。仕事に関連するエンゲイジメントには、従業員エンゲイジメント (employee engagement) もあるが、従業員エンゲイジメントは曖昧な概念だとされ、学術的には広くワーク・エンゲイジメントの概念が使用されている (Leiter & Bakker, 2012, pp. 2-4)。また、本研究が先行研究として取り上げるジョブ・クラフティング研究でもジョブ・クラフティングのアウトカムとしてワーク・エンゲイジメントを上げている。そのため、本研究でも従業員エンゲイジメントではなく、ワーク・エンゲイジメントを採用する。

ワーク・エンゲイジメントは職務満足感と類似概念であるが (向江, 2018, p. 58)、職務満足感はより認知的な概念であり、ワーク・エンゲイジメントは、認知的な側面に加え、行

動的な側面の活発性を含めた概念となる (Bakker, 2011; 向江, 2018, p. 58; 島津, 2014)。ワーク・エンゲイジメントの有用性としては、個人のポジティブな側面に着目した概念であり、組織においても有益な効果が期待できる (向江, 2018, p. 59)。ワーク・エンゲイジメントは、職務資源や個人の資源によって高められ、その結果、仕事のパフォーマンス、組織コミットメント、健康を増進するものとして捉えられている。そして、離職を防止する効果もある (Halbesleben, 2010; 向江, 2018, p. 59)。ワーク・エンゲイジメントは、別の個人へも伝染するというクロスオーバー効果も有している (島津, 江口, 2012)。なお、日本のワーク・エンゲイジメントは、諸外国に比べ、低いことが報告されている (Shimazu et al. 2010)。

7) ワーク・モチベーション :

ワーク・モチベーション (work motivation) の定義は、「ワーク・モチベーションは個人内及び個人を超えて生起するエネルギーな力であり、職務に関連する行動を引き起こし、その形態、方向、強度、継続性を決定する」(Pinder, 1998) を採用する。ワーク・モチベーションの定義は、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」(Mitchell, 1997) が定着しているが (池田, 2017)、Pinder (1998) の定義では、ワーク・モチベーションの 3 次元である方向性、強度、持続性を明確に提示しているため、本研究では Pinder (1998) の定義を採用する。

ワーク・モチベーションとワーク・エンゲイジメントは類似した概念であるが (向江, 2018, p. 58)、ワーク・エンゲイジメントは仕事そのものを発生源としているが (大塚, 2014, p. 659)、ワーク・モチベーションは、仕事そのものとその他のもの、例えば報酬なども発生源としている点が相違している (向江, 2018, p. 58)。

ワーク・モチベーション研究には、何がワーク・モチベーションの先行要因になっているのかを分析視点とする内容アプローチとなぜワーク・モチベーションが芽生え、維持できているのかを分析視点とする過程的アプローチの 2 つに分類される (二村, 2015, p. 89)。ワーク・モチベーションの先行要因は、後述するジョブ・クラフティングの他に、期待理論が示唆する課題達成への期待や課題遂行後の結果の誘意性 (Vroom, 1964) や、目標設定理論が示唆する目標の難易度や明確性 (Locke & Latham, 1990)、上司や同僚からのサポート (Bakker & Domerouti, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002) や、他者からの称賛などの社会的評価 (Herzberg, 1966)、あるいは、利他的な他者への貢献 (有吉, 池田, 縄田, 山口, 2018; Rosso, Derks, & Wrzesniewski, 2010) など多種多様である。

なお、池田, 森永 (2017) は多面的ワーク・モチベーション尺度を開発しており、その尺度は、達成志向モチベーション、協立志向モチベーション、競争志向モチベーション、学習志向モチベーションの 4 つがある。

第2章 高齢者雇用に関する先行研究

2-1 高齢者雇用政策の先行研究

2-1-1 高齢者雇用促進の意義と阻害要因

本節では、高齢者雇用政策の先行研究をレビューする。高齢雇用者は、外国人労働者とならんでマイノリティー労働者と位置づけられている現状（藤本, 2019, pp. 54-68）に現れているように、高齢者雇用に関する研究はまだ稀少である。

まずは、高齢者雇用促進の意義と阻害要因を労働経済学の分野から分析する先行研究を俯瞰する。労働経済学の先行研究では、高齢者雇用の効用を説くものも多い。清家（2009, pp. 249-251）は、高齢者雇用の必要性の理由として、社会保障制度の持続可能性と経済そのものの持続可能性の2つを挙げる。社会保障制度の持続可能性を担保するために、高齢者には可能な限り社会保障制度を支える現役世代にとどまってもらう必要があると指摘する。そして、経済そのものの持続可能性の観点では、供給面で高齢者就労が労働力人口の減少を小さくする効果があり、需要面においては、高齢者が勤労所得を得ることにより個人消費を押し上げる効果をもつ。

以上のように、若年者などの将来世代の負担軽減のためには、高齢者雇用を促進することが第一の策となる。また、高齢者の就業率を向上させることが世代間の自立をも促す。小峰（2010, pp. 104-106）は、高齢者雇用の長所として、高齢者自身の生活水準の向上、就業率上昇による労働力不足の緩和、勤労世代を増やし引退世代を減らすことによる世代間格差の是正、健康増進による社会全体の医療費の削減という4点を挙げ、高齢者雇用の促進が個人よし、企業よし、政府よしと三方よしにつながる可能性を指摘している。このように、高齢者雇用の促進は社会的に意義のあることだと言えるが、後述のとおり、高齢者雇用の促進が若年者雇用を抑制しないのかという短所も検討する必要がある。

その高齢者雇用を阻害しているのが、現在の定年制と在職老齢年金（公的年金制度）である。一定の年齢になるとどんなに働く意思と能力があっても退職を強制される定年制は、高齢者雇用を阻害する側面をもつ。清家, 山田（2004, pp. 108-109）によると、定年退職を経験することは、他の条件一定のもとで60歳代の男性の就業確率を2割程度低下させることを示唆する。このように、清家, 山田（2004, pp. 93-125）は在職老齢年金や定年退職制度が高齢者雇用を阻害すること、すなわち旧来の制度や慣習が高齢者雇用を阻害していることを指摘する。大石, 小塩（2000）は、在職老齢年金による減額で60歳代前半層の引退確率が4~7%引き下げられているとし、岩本（2000）は、在職老齢年金による引退促進効果は5%程度と分析する。

法学的な観点から、森戸, 川口（2008）は、在職老齢年金制度は所得の上昇に比例して、厚生年金の支払額が減少していく制度のため、所得税と同じように機能するとし、在職老齢年金制度は高齢者雇用の阻害要因として働いていると指摘する。さらには、失業者のため

の制度である雇用保険、そして引退した高齢者のための制度である厚生年金を、定年後の再雇用者という就業を継続している高齢者のために使うべきなのかという問題を提起し、「一つの政策で二兎を追うとほころびが出てくる」と示唆する。そして、所得額にかかわらず年齢で年金支給対象を区切り、全額支給するか支給しないかの2択という単純な制度に変革することを提示している。また、清家、山田（2004）、あるいは清家（2009）は、高齢者雇用を抑制しない年金制度として、満額年金の支給開始年齢を70歳まで引き上げること提案する。

2-1-2 高齢者雇用促進の場

本項で、高齢者雇用の促進の場に関する先行研究を俯瞰する。場に着目した先行研究として、労働市場の媒介項が、地方公共セクターと専門知識を持った民間企業、ハローワークとの緊密な連携により形成されることで高齢者雇用を促進する事例（岸田, 2018）や、ソーシャル・ビジネスが地域での高齢者雇用を促進する事例がある（岸田, 2019b; 2019d）。これらの高齢者雇用を推進している企業（以下、「高齢者雇用推進企業」）は、高齢者雇用の効用をよく理解している。例えば、高齢者雇用を活用することにより、工場の操業のフレキシビリティを確保できることや雇用者のスキル形成投資を最小に抑えることができ（岸田, 2018, p. 137）、さらには高齢者という経済的な労働力を確保できるという利点（岸田, 加藤, 2013, p. 89）もあげられる。高齢者雇用推進企業の経営者は、高齢者雇用について、「高齢者は働くことで生き生きとした人生を楽しめる。会社はパート雇用なので人件費を抑制できる。そして、地元の雇用を創出し、地域活性化に貢献している。まさに一石三鳥の試み」（岸田, 加藤, 2013, p. 88）と認識している。

高齢者雇用推進企業では、高齢者への雇用の確保といった社会的責任を果たすための「福祉的雇用」だけではなく、企業としての生産性や経済合理性も考慮する中で高齢者を雇用し活用している（岸田, 2018, pp. 137-138, 2019b, p. 151）。そして、これらの高齢者雇用推進企業では、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経験や能力の棚卸をし、置かれている立場や環境状況を的確に把握し、組織側でも高齢期の従業員支援の充実を図る（鹿生, 2012; 小林, 2012）など、種々の工夫が施されている。

2-1-3 高齢雇用者の処遇と進退

本項では、高齢雇用者の処遇や進退に関する先行研究を俯瞰する。藤本（2018）は65歳定年企業における高齢雇用者の処遇について質問票調査を行い、65歳定年企業が60歳定年企業に比べ雇用面での課題が少ないことを明らかにしている。65歳定年企業では、60歳を

挟んで仕事を変えず、賃金水準の切り下げを行っていない企業が多く、60歳以降も以前と同様の働きを期待している企業が多いと言う。要するに、65歳定年企業では60歳時点での仕事を継続させる方針があるため、60歳定年企業における定年後の処遇やモチベーション低下といった課題が浮上していないと分析する。これは、年齢で強制的に正規社員の労働市場からの退場することを5歳先送りした効果と解釈することもできるが、65歳定年企業では65歳以降の就業継続を望む姿勢が強く（藤本, 2018）、高齢雇用者の生産性に期待していることがわかる。

藤波, 鹿生 (2020) は、民間企業の人事部への質問票調査と高齢雇用者への質問票調査（インターネット調査）の2つの調査結果から、高齢雇用者の基本給の決め方が、「全員一律」の基本給から、定年前の貢献を基準に決める基本給（「過去基準」）へ、そして、今の貢献を基準に決める基本給（「いま基準」）へと進化していくと示唆している。さらには、「いま基準」の基本給においては、高齢雇用者に現役社員と同じような期待を求める場合に高齢雇用者の労働意欲が高まるとしている。この知見からは、2010年代の先行研究が「現役世代の力になる」（今野, 2014, pp. 164-165）や「下りるキャリア」（今野, 2017b）といった高齢者雇用を労働力の中での脇役的なものとして捉える視点であったことから、近年では高齢者雇用を労働力の中でより中核的な存在として捉えていこうとする視点の変化が読み取れる。

労働社会学の枠組みで高齢雇用者を分析した高木 (2008) では、日本の企業で雇用継続される高齢雇用者の職業キャリアの特徴として、同一職能内に長く留まることで成長を続ける「キャリアの連続性」、背伸びをさせられ苦勞させられる「起伏のあるキャリア」、自らを成長させ今のキャリアに自らを繋ぎ止めてくれた「重要な人との出会いと学び」の3点を挙げる。さらには、長期雇用型企業に勤務する高齢雇用者が60歳移行の雇用継続の可否を「自己選別」しているのは、高齢雇用者自身が長期雇用関係の中で企業固有の評価尺度を理解している結果であり、自分自身の労働力の価値を企業の尺度で評価するプロセスを提示している（高木, 2008）。但し、この個人が企業の評価尺度を理解しているとの解釈というよりは、長期雇用を継続することで会社の価値観に個人が埋め込まれた結果であるとも解釈できる。

高木 (2008) によれば、「自己選別」により企業が雇用を望まない高齢者が自ら引退してくれることや、企業が雇用をしてもしなくてもよいと思っている高齢者が、自ら望まないのにもかかわらず自発的転職へ自らの意思をすりかえていく「すりかえ合意」が起きていると主張しているが、これは2012年改正高年齢者雇用安定法が施行される2013年4月1日の以前の状況である。2012年改正高年齢者雇用安定法により継続雇用基準による例外規定が廃止されて以降、就労を希望する高齢者を全員例外なく64歳まで雇用する法的義務が企業に課せられたため、60～64歳層の男性の就業率は急上昇しており、「自己選別」や「す

りかえ合意」の現象は以前よりは少なくなっていると考えられる⁷。

この就業希望の真意をすりかえて、引退・転職といった二次選択を受け入れる「すりかえ合意」という概念、すなわち人間は経済合理性や利己心で動くのではなく公正理念により協調的な行動をとることで、高齢者の労働市場が均衡に導かれるとの論理展開（高木, 2008, 2014, 2017）は実証されておらず、すべての企業にあてはまるかは疑問がある（宮本, 2017）。さらには、公正理念により協調的な行動をとるという論理は企業側の論理であり、個人側の視点に立てば、長期雇用に伴い個人の中に企業の評価尺度が埋め込まれた結果の行動であると指摘できる。

この高木（2008）の論理の他に、近年、役職定年や定年再雇用という日本の労働市場に個人が合わせていく論理として「下りるキャリア」（今野, 2017b）という概念もある。山田（2020, pp. 180-181）は、「前向きにキャリアを“下りる”」ことを推奨し、加齢とともに基本的な能力が低下するのが自然であるから、能力の低下に応じて責任や処遇が低下するのは必然であるとし、高齢雇用者が「下りるキャリア」というものを受け止めるマインドセットを重視している。

2-1-4 高齢雇用者への人材育成投資について

今野（2014, pp. 107-109）は、高齢雇用者の特徴として教育投資の対象ではないことと制約社員であることの2点をあげている。まず、今野（2014, pp. 107-109）は、現役世代が「育てて活用して払う長期決済型社員」であり教育投資の対象であるのに比して、高齢雇用者を「いまの能力をいま活用していま払う短期決済型社員」とみなし、教育投資の対象ではないと言う。また、現役世代が「無制約社員」であることに比して、高齢雇用者を「制約社員」とみなし、残業なしや短時間勤務などの時間的制約や、転勤なしや出張不可などの空間的制約を有していることも指摘する。この「いまの能力をいま活用していま払う短期決済型社員」は、高齢・障害・求職者雇用支援機構の「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」が2013年に実施した企業の人事部門長への質問票調査(N=4203)でも、定年後に短期間の雇用契約に移行する企業が多いため、「いまの能力を、いま活用して、いま払う短期決済型社員」（今野, 2014）は維持されていると言える（鹿生, 大木, 藤波, 2016b）。

ただし、70歳雇用を目指す法律が可決された中では、定年が60歳のままで10年間も「いまの能力をいま活用」するだけでいいのかということが課題として今後クローズアップされるであろう。変化の激しい時代に10年間も能力が向上しない人材を置いておくことで企

⁷ ただし、定年前に退職を促す企業も存在するので（安, 2016）、そういう企業では、なお、「自己選別」や「すりかえ合意」の現象も見られる可能性がある。また、労働政策研究・研修機構（2020, p. 38）の調査では、60歳代前半層で継続雇用されなかった者のうち希望して雇用されなかった者は7.6%存在する

業が成り立つとは考えられない。むしろ、高齢者雇用の課題は、高齢雇用者として必要な人材育成がなされていないことや能力開発が置き去りされていることにあると言える。

そして、戎野（2003）は、高齢者雇用においても人材育成が重要であり、60歳以降の就業⁸を視野に入れた働き方の再構築を推奨しており、17年前の研究知見ながら、高齢雇用者の人材育成という視点は、古くて新しいものである。

2-1-5 高齢雇用者の特性

高齢者雇用政策の研究史における課題は、研究蓄積が少ないことだけではなく、エイジズムの影響を受けた先行研究がいまだに存在することにある。たとえば、中村(2019)は、経営サイドから見た、高齢雇用者のエンプロイアビリティの長所として、「給料にこだわらない、出世にこだわらない、短期間雇用になる、優秀な人材もいる」をあげている。ところが、「下流老人」（藤田, 2015）という言葉にも表されているように、老後の生活の心配をする高齢者が増えつつある中で、高齢雇用者が本当に給料にこだわらないのかといったこともデータに基づいて検証する必要がある。あるいは、役職定年や定年再雇用の制度があるがために出世を諦めている側面はないのかといったことも検証していく必要がある、さらには、「優秀な人もいる」の文言の中の「も」には、高齢者は能力が衰えており優秀な人が少ないとみなすエイジズムを感じざるを得ない。また、中村（2019）は、短所について、「年下上司・年上部下の関係で指導が難しい、同僚による嫌悪感や鬱陶しさ感がある、職場が何となく暗くなる感じ」といったこともあげているが、「嫌悪感」、「鬱陶しさ」、「職場が何となく暗くなる」といったことは、高齢者を否定的に捉えるエイジズムの影響を受けているものと思われる。これらのことは、高齢者は多様性が多いとされる中では、個別にデータに基づき検証していく必要がある。

2-1-6 高齢雇用者の働きやすい職場づくり

本項では、高齢者雇用を促進する職場創りに関する先行研究を俯瞰する。高齢者雇用推進企業では、高齢雇用者のモチベーションに影響を与える施策がなされている。高齢者に僅かなリスクや、年齢差を感じさせないフラットなコミュニケーションが職場のコミュニティーを形成し、その結果、高齢者に居場所を提供することが示唆されている（岸田, 2019d; 岸田, 石山 2016）。高齢者雇用推進企業の経営者は、「お年寄りには年金をもらいながら働く。三世代によるワークシェアリング」が重要であると認識し、「あくまでもステージの主演は若手の正社員、シルバーは脇役、サポーターです。若手と高齢者のベストミッ

⁸ 2003年時点の研究であるため、「60歳以降の就業を視野に」となっているが、現時点であれば、「65歳以降の就業を視野に」、あるいは「70歳以降の就業を視野に」と読み替えることができる

クスを」目指すとし、「少ない若い人たちが多くの高齢者をリードするような世の中になる。若い人たちがシルバーと一緒にあって、いかにいい会社をつくるかが大切」であると言う（岸田, 加藤, 2013, pp. 88-80）。

そして、多くの高齢者が短時間勤務などのワークシェアリングを希望しており（高木, 2009, p. 160）、今後は在宅勤務（テレワーク）などの希望も増えてくるものと予想され高齢者にとっての多様な働き方の構築が求められる。そして、高齢者雇用の促進のためには、「高い技能を必要とする難しい仕事」や「教育担当としての仕事」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, p. 26）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, p. 28）、あるいは、高齢者に対して持て余す思いを持たずに積極的に活用していく姿勢が重要となる。

近年では、Irving (2018, pp. 6-7) が、働きやすい施策として、勤務体制の見直し（フレックスやメンター制度など）、人間工学に基づいた職場環境の改善、多世代間の協働、あるいは、エイジングなどの先入観を排除した高齢者雇用の機会の創出（シニアインターン制度など）をあげており、さらには高齢雇用者の仕事のしやすさに配慮した施策は、現役世代へも好影響をもたらすとしている。

ただし、これらの研究は、ワークシェアリングを主眼に置いたものであり、高齢者を積極的に活用しようとする姿勢が若干薄く、「福祉的雇用」の域を出ないものである。人手不足と言われる現代社会においては、さらには 70 歳雇用時代においては、「福祉的雇用」の域から抜け出し、高齢雇用者の能力開発や役割創出を積極的に支援する研究が望まれる。

2-1-7 高齢者雇用と若年者雇用の補完

高齢者雇用政策を検討する上では、高齢者雇用の促進が、若年者雇用を阻害する可能性も検討する必要がある。2000 年代前半から近年まで継続して高齢者と若年者の仕事の奪い合いの議論が展開されているが（日本経済団体連合会, 2011）、先行研究の多くは高齢者雇用が若年者雇用を抑制することを実証している（玄田, 2001b; 井嶋, 2004; 周, 2012; 太田, 2012; 米岡, 江夏, 2016）。また、改正高年齢者雇用安定法による高齢者の雇用義務化が若年者雇用へ与える影響を心配する声（守島, 大内, 2013, pp. 229-231）も多い。しかしながら、ヨーロッパで高齢者に早期退職を奨励する雇用政策の改革が結果的には若年失業問題を解決できずに終わったこと（Jeong, 2017; 大石, 2013, pp. 6-7）を鑑みると、高齢者に対する早期退職の奨励は年金などの社会保障費の負担を現役世代に押し付けることにつながる（岸田, 2019c, p. 104）。

ここで先行研究を俯瞰してみると、高齢者雇用と若年者雇用の代替・補完関係に関して実証研究の結果が異なっている（岸田, 2019c, p. 104; 近藤, 2017, p. 137）。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も多く、野田（2010, pp. 141-180）や太田

(2010, pp. 177-183) は Lindbeck and Snower (2002) が展開する「インサイダー・アウトサイダー理論」⁹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ことにより新卒採用を抑制すると説明する。しかし、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(山田, 2009, pp. 11-16)、「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、高齢者(50~64歳)就業率の変化と若年者(15~24歳)失業率の変化の相関関係の国際比較の散布図から、高齢者雇用が若年者雇用を抑制していないとの議論もある(OECD, 2006/2006, 2010/2011; 清家, 山田, 2004, pp. 52-55)¹⁰。また、永野(2007, p. 13)は企業へのインタビュー調査から定年再雇用の促進が新卒採用に影響を及ぼしていないことを、永野(2014)は政府統計の定量調査から、高齢者雇用の促進が若年者雇用を抑制しているわけではないことを明らかにしている。さらには、賃金水準を大幅にカットすることが多い再雇用制度では賃金過払いが起こらないので、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可能性が高い(川口, 2012, p. 62)。かつて、中高年比率が高まると新卒採用が抑制される置換効果の議論(玄田, 2001a, 2006; 川口, 2006; 三谷, 2001, pp. 371-374; 太田, 2002)があったが、中高年では賃金コストが上昇するが、再雇用者は賃金コストが大幅に削減されているので、置換効果の議論と高齢者雇用と若年者雇用の代替・補完関係の議論は分けて考える必要がある(近藤, 2017, p. 137)。

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か否か議論が分かれているが、近年の実証研究である安田, 荒木, マルティネスダブラ(2019)における2007~2013年の企業パネルデータの分析でも高齢者と若年者の代替関係について有意な結果を得られていない。このように、高齢者雇用と若年者雇用の代替関係は検証することが実は難しいことがわかる(近藤, 2017, pp. 137-139)。岸田(2019c)では、高齢者雇用と若年者雇用との代替関係に関する先行研究はマクロ分析に偏り、企業の人事管理の分析などのミクロ分析が少ないことを指摘した上で、マクロ視点とミクロ視点の融合による高齢者雇用と若年者雇用の関係性の理論的検討モデルを提示し、高齢者雇用と若年者雇用の共存の可能性を示唆している。さらには、高齢雇用者への賃金過払いが発生した場合は両者の関係性が代替的となるため、賃金体系を労働生産性に見合ったものにしていく人事施策を提案している(岸田, 2019c)。この賃金体系を労働生産性に見合ったものにしていくという提案は、年功序列型の賃金ではなく年齢に左右されないエイジ・フリーな働き方を追求することの議

⁹ Lindbeck and Snower (2002) 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

¹⁰ 清家, 山田(2004, pp. 52-55)では、若年者就業率が低下した国では高齢者就業率が高くなると指摘しているが、相関関係があることが因果関係につながるとは言えないことを指摘でき、かつ、雇用システムなどの社会的文脈が同一ではなく相違している国々を比較しているので論証性は低いという反論もできる

論にもつながる。

このような議論を俯瞰すると、世代間の対立に目を向けるのではなく高齢者雇用と若年者雇用の相互補完のための政策の検討が必要となる（岸田, 2019c, p. 104）¹¹。そのため、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」は仕事や賃金の世代間のシェアを意味し、「補完」は若年者と高齢者の互いの補い合う関係の構築を意味する。一方、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示唆しているが、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」を叶えるために高齢雇用者に求められる能力スキルとなる（岸田, 石山, 2016, p. 5）。

今野（2014, pp. 159-180）も、「現役世代の力になる」ことも高齢雇用者の1つのキャリアであるとし、高齢雇用者のキャリア発達として、現役世代との融合を図ることが重要であるとし、「かわいい高齢者」になることを推奨している。さらには、高齢雇用者の心構えとして「のぼる」キャリアから「下りる」キャリアへの転換を推奨する。すなわち、キャリアの意識としては「下りる」キャリアの意識を持ち、能力としては「現役世代の力になる能力」を身につけることを推奨しているのであるが、70歳雇用時代を迎えると、60歳の定年後10年間も脇役のような役割のままで良いのか、しかも曖昧な役割のままで良いのかということが高齢者雇用政策の研究領域において今後議論される必要がある。

2-1-8 高齢雇用者の役割創出

高齢・障害・求職者雇用支援機構の「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」が実施した企業の人事部門長への質問票調査（N=4203）により、65歳を超えて高齢者を雇用している企業は、高齢雇用者の要望を調整することで役割を決めていることが判明した（高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2015）。いわば、高齢者雇用推進企業は、高齢雇用者の職務志向性やスキルと職務とのマッチングを図る施策を取っていることがわかる。

そして、この施策の有効性を保つためには、高齢雇用者への役割期待の水準を高く保つことが必要になる（鹿生, 大木, 藤波, 2016a）。鹿生他（2016a）は、高齢者雇用推進企業での事例研究をしており、それによると、定年前からの定年後の役割を創る支援や高齢雇用者の上司への支援を企業の人事部門は取り入れる必要があると指摘する。また、藤波, 鹿生（2020）は、大企業のホワイトカラーでは、高齢期に役割が変わることが多いことや人事管理の継続性と意欲には相関関係があることを指摘している。

¹¹ 若年者に良質な雇用機会を創出するためにも、高齢雇用者の人事管理制度の整備が必要であるとする論調もある（鹿生他, 2016b）

藤波（2013）では、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2012）の質問票調査（N=7106）を再分析することで、企業の高齢者雇用の活用方針を、定年後の労働時間の変化有無と仕事内容の変化の有無の2軸で分け、4つにカテゴリー分けしている。その中で、高齢雇用者の仕事が定年前後で変わらない企業の方が、生産性の向上や技能継承に効果があるとみなし、企業の満足度が高いことを指摘している。この定年前後で仕事が変わらない方が企業にとって有益であるとの知見も、70歳雇用時代を迎える時代になっても通用するのか否かを今後検証する必要がある。

岸田, 石山（2016）は、高齢者雇用推進企業（中小企業）の経営者へのインタビュー調査により高齢者と若年者が共存するための組織マネジメントを検討している。岸田, 石山（2016）は、大木他（2014）の「現役世代の力になる能力」と鈴木（2013）の「関わりあう職場」に着目し、「関わりあう職場」の環境が「現役世代の力になる役割行動」を促進することを示唆する。岸田, 石山（2016）では、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」との知見が、高齢者雇用推進企業でも応用可能であることを明らかにした。大木他（2014）の「現役世代の力になる能力」を「現役世代の力になる役割行動」と読み替えて、「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をインタビューデータから解釈し、「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を提案している。図 2-1 に、岸田, 石山（2016, p. 12）の「現役世代の力になる役割行動」を育成する職場環境のモデル図を表す。

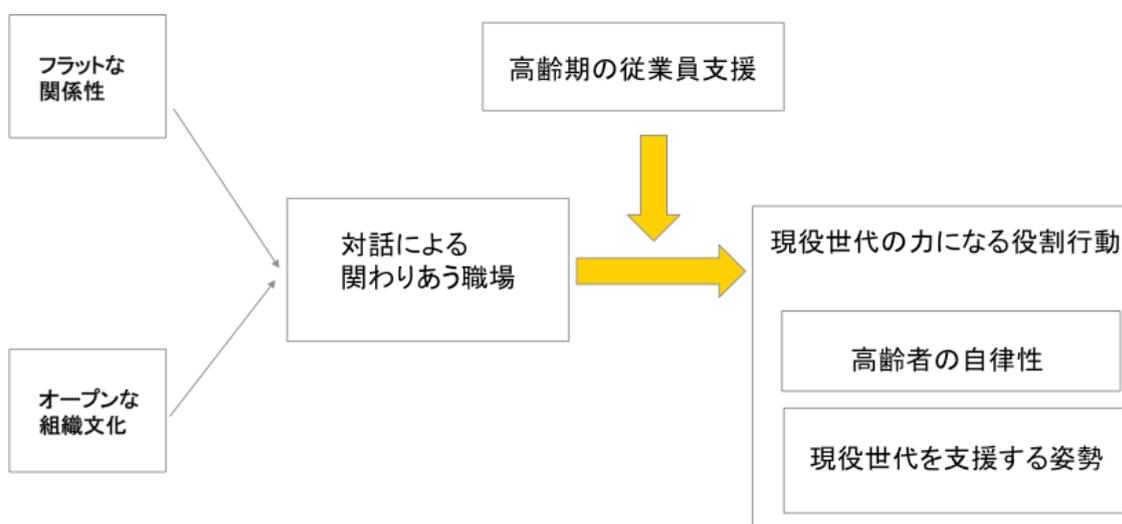


図 2-1 「現役世代の力になる役割行動」を育成する職場環境

（出所）岸田, 石山（2016）p. 12 図 1

2-1-9 高齢者雇用政策の先行研究の小括

高齢者雇用の必要性の理由として、社会保障制度の持続可能性と経済そのものの持続可能性の2つがあげられており、高齢者雇用促進の場の研究や高齢者の処遇や進退に関わる研究も進展している。あるいは、働きやすい職場に関する研究や高齢雇用者の特性に関する研究もなされているが、高齢雇用者の能力開発についての研究は進展しておらず、「いまの能力をいま活用していま払う短期決済型社員」にとどまっている。

その原因としては、先行研究がワークシェアリングを主眼に置いたものがほとんどであり、高齢雇用者を積極的に活用しようとする視点が薄いことを挙げられる。高齢雇用者の役割創出に関する研究においても、「現役世代の力になる能力」や「高齢者の自律性」といったことを指摘するにとどまり、実践の場において、どうすれば高齢雇用者の役割を創出できるのかといったことを示唆する研究知見は存在していない。

あるいは、「関わりあう職場」の概念にしても、働きやすい職場にしても環境要因の分析が主であり、個人要因を分析する視点が薄いと言わざるをえない。高齢雇用者の特性を分析した研究が若干存在するものの、「コミュニケーションを円滑に行う傾向」や「過去からの積み重ね」といったことのように、現状の特性を指摘するにとどまり、高齢雇用者がどのように活性化していくのか、役割創出するプロセスは明らかになっていない。人手不足と言われる日本経済においては、さらには70歳雇用時代においては、高齢者雇用の先行研究で置き去りされている高齢雇用者の能力開発や役割創出のプロセスを解明することが求められる。

2-2 高齢雇用者の心理面の先行研究

2-2-1 高齢雇用者の就労意欲

高齢雇用者の就労意欲を分析した先行研究をレビューする。まず、田尾他(2001, pp. 133-152)では、シルバー人材センターに登録している高齢者の就労意欲を分析している。高齢者への41の設問の回答を因子分析することにより、「挑戦」、「能力発揮」、「快適な職場環境」、「ゆとり」、「屋外志向」、「対人志向」の6因子を明らかにした。

次に、福島(2007)は、新聞・雑誌で紹介された高齢者雇用推進企業に勤務する高齢雇用者23名のインタビューデータをGTAにより分析した結果、生き生き働く高齢雇用者の就労意欲として、「無理なく働きたい」、「誰かの為に役に立ちたい」、「人間関係を得るために働きたい」、「小遣い稼ぎをするために働きたい」の4つに類型化している。このうち、「無理なく働きたい」については、厚生労働省(2013)¹²や労働力調査¹³の結果と整合的である。

¹² 厚生労働省(2013)では、高齢者は労働時間と仕事の満足度が逆相関の関係にあることを指摘する

また、菅原, 今城(2018)は、高年齢就労希望者の就労に関する特性（パーソナリティ）として、「コミュニケーションを円滑に行う傾向」、「自己主張し、他者を統制する傾向」、「自分の感情をコントロールする傾向」、「経験や知識を後進に継承しようとする傾向」、「変化に対応する力」、「意欲・モラル」、「自信・積極性」の7つをあげている。

2-2-2 高齢雇用者の世代継承性

上述のとおり、菅原, 今城（2018）が高年齢就労希望者の就労に関する7つの特性の1つとして、「経験や知識を後進に継承しようとする傾向」をあげているので、本項では世代継承性についての先行研究を検証していく。

高橋（2017a）は、高齢者雇用推進企業1社の41～68歳のミドル・シニア社員13名のインタビューデータをM-GTAによる分析をすることにより、中年期から高齢期にかけての自己意識の変容プロセスにおけるグラウンデッド・セオリーを生成している。シニア期には、「後輩から見た自分を意識し、自分の存在価値を再確認し、さらに視野を広げようとしていく」としている。そして、「シニアの働き方」として、「次世代との融合」や「年代を超えて目的を融合」することだけでなく、「他者からの評価を得ることが必要」なことを示唆する。さらには、エリクソンの生涯発達論の中の中年期の発達課題である世代継承性（generativity）に着目し、シニア期には、「自己の再確立や自身の役割の取得から、次世代への思い」が広がるとしている。世代継承性（generativity）は、Eriksonの造語であり、生成（generation）と創造（creativity）を合わせたもので、自らが中心になって仕事をしてきたものを次世代へ引き継ぐことを意味し、価値判断の基準を自分自身から社会へ移していく概念となる。高橋（2017a）は、高齢者雇用推進企業で働く高齢雇用者の心理的発達プロセスを社会構築主義的に分析したものであり、高齢雇用者の活性化に貴重な視座を与えるものである。なお、世代継承性は、年齢が高まるにつれ高まることも明らかになりつつあるが（丸島, 2000; 高橋, 2019）、世代継承性の意識を持つためには現役時代の仕事への肯定的評価が前提となる（高橋, 2017b）。そして、大川（2014）は、高齢者が役職定年や定年再雇用により役割を喪失する対策として、世代継承性が実感できる役割の付与を提示する。

高橋, 田島, 原（2019）は、高齢雇用者に2～4人のグループで高齢社員としての働き方というテーマでディスカッションを複数回行い（合計24人のデータを得ており）、それをKJ法で分析している。その結果、高齢雇用者は理想の働き方として、現役世代のフォローやサポートが高齢社員の仕事であると考え、現役世代がやりたがらない仕事を行うことや、現役世代に求められる人材であるように意識していることなどを発見している。また、現

¹³ 労働力調査では、「自分の都合のよい時間に働きたい」とする非正規の高齢雇用者の回答が多い

役世代の邪魔になりたくないという思いを持ちながらも、身体面での変化を実感し、今後の就業継続を不安に思うなどの葛藤を持ち、さらには、引退すべき時期を模索しながらも決めることができないでいるという迷いを持ちながら就業継続している実態を明らかにしている。

これらの高齢雇用者の世代継承性を扱った先行研究は、高齢雇用者の思考や行動のある領域を分析したものと言えるが、世代継承性が高齢雇用者のジョブ・クラフティングにどのような影響を与えるかについては解明していない。高橋他（2019, pp. 176-178）が指摘する現役世代がやりたがらない仕事を行うことは拡張的タスククラフティングと同定でき、現役世代の邪魔になりたくないという思いは、縮小的関係的クラフティングを誘発する可能性がある。

2-2-3 高齢雇用者の転機

高齢者の就労状況を見てみると、60歳～64歳の男性の約8割が働いているが、日本の全企業のうち7割以上の企業は60歳定年制を採用している。そのため、60歳で定年を迎えることは、職業キャリアの終点を意味するものではなく、あくまでも職業キャリア上の転機（キャリア・トランジション）と捉えることができる。そうなると、定年再雇用者、役職定年者など的高齢雇用者は、定年、あるいは役職定年という転機（キャリア・トランジション）を経験した雇用者という解釈も成り立つ。キャリアの心理学では転機（トランジション）のプロセスを議論しているので概観する。

Bridges（1980）は、転機（トランジション）を「終わり」→「ニュートラルゾーン」→「始まり」の3つのプロセスに整理している。「終わり」とは「始まり」であり、「始まり」は「終わり」であるとし、その「終わり」と「始まり」の間には、「ニュートラルゾーン」と呼ぶ空白の期間が必要であるとしている。転機（トランジション）には、必ず「終わり」があることが重要である。Bridges（1980）の理論を定年再雇用者に適用すると、定年は「終わり」、定年直後は「ニュートラルゾーン」と言える。ただし、Bridges（1980）の理論はライフ・トランジションを捉えたものでキャリアを捉えたものではないため（金井, 2001）、当然ではあるが、再雇用者にとっての「始まり」が、どこに向かうのかについては明らかにされていない。

ライフ・トランジションを仕事に限定して分析したNicolson and West（1988）は、キャリア・トランジションを「準備」、「遭遇」、「適応」、「安定化」の4つのプロセスに整理している。このNicolson and West（1988）のプロセスを、定年再雇用者に適用すると、「準備」は、定年を迎える前にキャリア研修などの心構えをする段階である。「遭遇」は、定年後、再雇用者という非正規社員の境遇を経験するスタートの段階である。次の「適応」は、その非正規社員の境遇の中で多少の不満を持ちながらも役割を獲得するなど職場に馴

染んでいく段階である。最後の「安定化」では、再雇用者が職場に居場所感を持てるようになる段階と言える。

定年というキャリア上の経験を転機（キャリア・トランジション）として捉えることもできるが、キャリア・トランジションの先行研究は総じて普遍的なものであり、キャリア・トランジションの個別性には焦点があてられていない（尾形・元山, 2010, pp. 56-57）。そのため、高齢雇用者の定年や役職定年といったイベントをキャリア・トランジションの視点で捉える研究は限られている。

キャリア・トランジションに関連の深い研究として、組織社会化¹⁴の研究が挙げられる。キャリア・トランジション研究は個人の成長に視点があるが、組織社会化研究は個人の組織への定着へ視点を置く（内藤, 2013, p. 66）。組織社会化は知識やスキルを獲得する職業的社会的社会化、組織の価値観や行動規範を獲得する文化的社会的社会化、組織から期待される役割を認知調整する役割的社会的社会化の3つに分けることができ、学習の1形態とみなすこともできる（高尾, 2019d, pp. 164-165）。

組織社会化は新入社員の組織への適応を議論している概念であるが、内藤（2011）はこの概念を援用し、「組織再社会化」という概念を提案している。組織再社会化は海外派遣帰任者が帰任前後の移行期間を経て帰任先の組織へ再適応していくことを意味しており、「帰任前の予測的社会的社会化段階」と「帰任後の直接的社会的社会化段階」の2つの段階で構成されている（内藤, 2011）。組織再社会化の概念を定年再雇用者に援用すると、再雇用者においても定年前の予期的社会的社会化の段階と定年後の直接的社会的社会化段階があるものと推論できる。

2-2-4 高齢者の生涯発達心理

最後に、生涯発達心理学（life-span developmental psychology）の中から高齢期の心理の代表的な理論を概観する。まず、岡本（1994, pp. 197-234）のアイデンティティ（自我同一性）のラセン式発達モデルでは、定年退職前には、自己内外の変化の認識にともなう危機を迎えるが、その後、再方向づけへの模索といった軌道修正を行うことで、アイデンティティの再確立へつながることがある。ただし、皆一様にアイデンティティを再確立できるわけではなく、定年退職後に自己の内外に起こる変化の経験を主体的に振り返る者がアイデンティティを再確立できる。この知見は定年退職者における検討結果であり、定年再雇用者のように定年後も職業キャリアが継続する状況において、アイデンティティがどのように変容していくのかについては、まだ明らかにされていない。

生涯発達心理学では、高齢者を常に何らかの形で発達する存在であり、かつ適応的として捉えており、不思議なことに、エイジング・パラドックス（Aging Paradox）、すなわち

¹⁴ 高橋（1993, p. 2）によれば、組織社会化は「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」と定義される

加齢に伴いネガティブな状況や喪失体験が増えるのにもかかわらず、高齢者の幸福感が低い現象が存在すると言われている。アメリカの調査だけでなく日本の調査においても、高齢者の方が若年者に比べ、ポジティブな感情が高くネガティブな感情が低い傾向があることが報告されている (Mroczek & Kolarz, 1998; 中原, 2011)。そして、そのエイジング・パラドックスを説明する理論の一つに、Carstensen and Mikels (2005) の社会情動的選択性理論 (Socioemotional selectivity theory) がある。

社会情動的選択性理論では、人間は時間的文脈の中で、自己目標を定めるとし、人生の残り時間が少なくなる高齢者は、他者との社会的つながりなどの情動的に意味のあるものに認知的社会的資源を使おうとする。また、高齢者は、認知より情動を重視するようになるので、情動的幸福を得られるとする。Carstensen and Mikels (2005) は、命を有限と意識するか無限と意識するかで社会関係 (Social Network) の構築に対するモチベーションが異なるとして、命を有限と意識する高齢者は自己の成長よりも情緒的な満足を得られることに動機づけられるとしている。その結果、加齢とともにより家族や友人などの自己にとって重要な人間関係を重視し、それ以外の人間関係は回避するようになる。高齢者は嫌な他者との関係を回避できるのであるから、情動的な幸福感が得られることになるという理論である。

社会情動的選択性理論では、ソーシャル・ネットワークの縮小の意味をネガティブなものとして捉えず、自ら「選択」したものとしてポジティブに捉えていることが着目される。老年期にはネガティブな情報への指向性を抑制し、よりポジティブな情報への指向性が増す傾向 (ポジティブ選好性) があることが明らかになっている (佐藤, 2018)。この社会情動的選択性理論を援用すれば、仕事における人間関係の縮小、すなわち縮小的関係的クラフティングが高齢雇用者のモチベーションの低下をもたらさず、むしろ情動的な幸福感が得られると推論できる (Wong & Tetrick, 2017)。ただし、この社会情動的選択性理論では、文化が加齢による情動コントロールへ影響を与えることが示唆されており、アメリカと日本での実証結果において情動のコントロールに差異があることが報告されており (Grossmann, Karasaw, Kan, & Kitayama, 2014)。社会情動的選択性理論を日本の企業文化における高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究に援用できるかについても実証される必要がある。

生涯発達心理学では初期の頃からサクセスフル・エイジング (Successful Aging) という概念が提唱され、「身も心もつつがなく年をとっていくこと」 (小田, 1993) が追求されている。生涯発達心理学では、喪失体験が多くなる高齢期においていかに幸せに年を重ねていくことができるのかを研究テーマにしており、多くの研究知見が蓄積されつつある。このサクセスフル・エイジングに関する研究の中に、加齢とともに増大する喪失経験に対しどのように適応していくのかを説明する補償プロセスの理論がある。この補償プロセスの理論の一つに、Baletes and Baltes (1990) の The Selection Optimization and

Compensation model（以下、SOCモデル）がある。年齢を重ねると身体の衰えなどネガティブなことも発生する中で、なぜ歳を重ねることをポジティブに捉えることができるのかという疑問に答える理論である。SOCモデルは加齢に伴い増大する喪失に対処し、自己概念の急激な変化を抑制できる理論である（佐藤, 2018）。

このSOCモデルは、目標を調整しながら、自らのもてる資源を動員し、少しでも前の状態に近づく方略である。このSOCモデルには、喪失に基づく目標の選択（選択：Lossbased Selection）、選択した目標に対して、自分の使える時間や体力を効率的に振り向ける（資源の最適化：Optimization）、他者の助けやこれまで使っていなかった補助を使う（補償：Compensation）の3つの方略がある。そして、高齢期には衰退の進行に対し、個人が選択と資源の最適化と補償の3つの方略を使うことで、さらなる熟達に進むことができるという（Baletes & Baltes, 1990）。

このSOCモデルに従えば、高齢雇用者は一旦困難を受け入れる過程で、加齢や社会的変化に伴う課題による影響を「選択」や「資源の最適化」を行うことで「補償」する方略をとるものと考えられる。そして、これら的高齢雇用者の「選択」や「資源の最適化」による「補償」の方略は、縮小的ジョブ・クラフティングの行動と同定できる。SOCモデルはエイジング・パラドックスを説明する理論であることから、SOCモデルに則れば、高齢雇用者の幸福感は維持されるものと考えられる。個人の幸福感は、組織への貢献とは直接は結びつかないが、間接的には正の影響を与えると推察できる。すなわち、縮小的ジョブ・クラフティングの行動が、個人の幸福にも組織の成果へも正の影響を与える可能性があると推論できる。

このSOCモデル以外にも、高齢者が内的世界を重視することを説明する理論に1次的・2次的制御理論（Heckhausen, 1997）がある。1次的制御（primary control）は個人が環境を変更しようとすることで2次的制御（secondary control）は環境に個人を合わせようとする試みである。高齢者になると身体機能の低下などの喪失に伴い環境に働きかけようとするが加齢に伴う障害があるため、自己を環境に合わせようとする2次的制御を行うようになる。このように、高齢期になると人は環境に働きかけるよりも自己を変えようとし、内面へ関心を向けることになる（Heckhausen, 1997; Heckhausen & Schulz, 1995）。

日本では、権藤, 中川, 石岡（2017）が心理学にアンチエイジングの概念を持ち込み、生物学的なアンチエイジングで加齢の変化を抑制する「加齢予防としてのアンチエイジング」と、SOCモデルや老年的超越理論などの補償プロセスを用いることでこころのアンチエイジングを保つ「適応としてのアンチエイジング」の組み合わせのモデルを提示している（図2-2）。権藤他（2017）は、SOCモデルなどの補償プロセスを用いることにより喪失からの回復や喪失に適応するための方略が精神的健康の低下を防止し、生物学的なエイジングを抑制するものとしてこころのアンチエイジングを提案している。

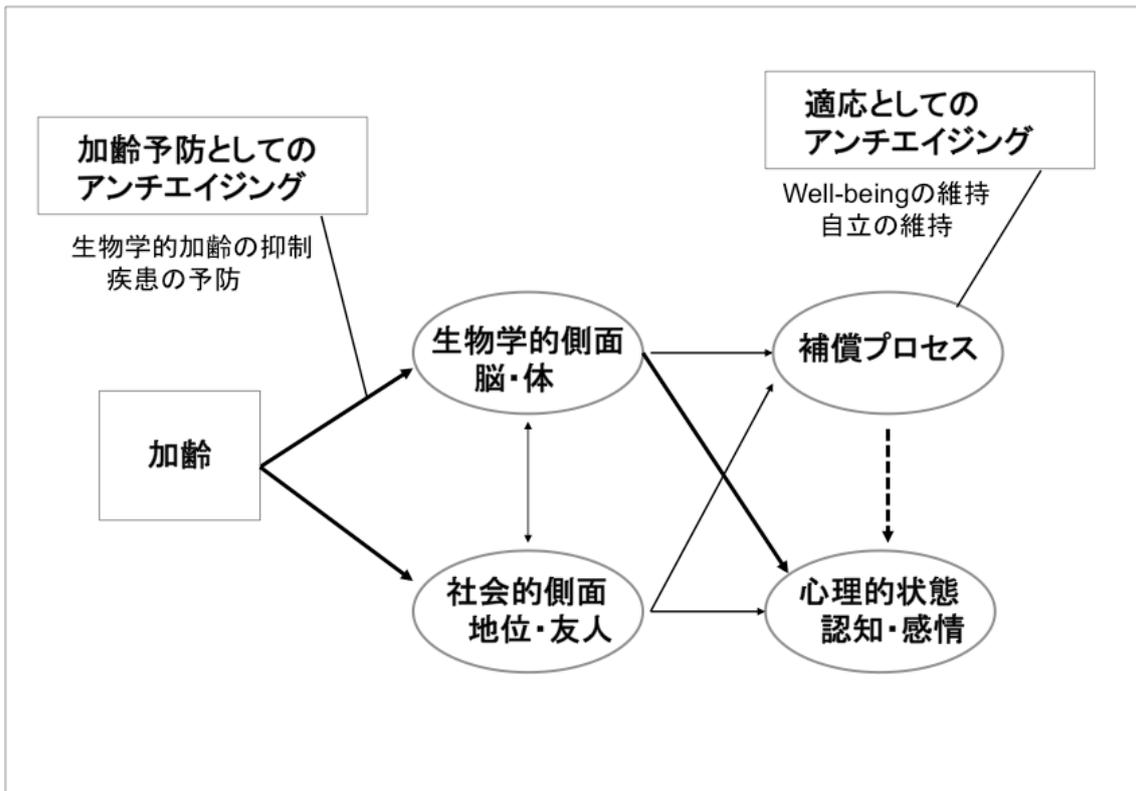


図 2-2 こころのアンチエイジングのモデル

(出所) 権藤他 (2017)

なお、権藤他 (2017) は、補償プロセスとしてSOCモデル以外にもレジリエンス、老年的超越 (gerotranscendence) などあげている。レジリエンスは自己や人生の受容、問題解決や課題に対する効力感の要素で構成され、レジリエンスが高い人は喪失経験のネガティブな影響を受けにくいとされる (権藤他, 2017)。また、老年的超越は「物質主義的で合理的な世界観から宇宙的、超越的、非合理的な世界観への変化」(Tornstam, 1989; トーンスタム, 2005/2017) と定義され、身体的機能が低下しても老年的超越が高いことにより高齢者の心理的ウェルビーイングは維持されることが実証されている (増井, 2016)。すなわち、身体的な、あるいは社会的な喪失があっても老年的超越という補償プロセスが機能していると言う (権藤他, 2017)。

老年的超越理論は、サクセスフル・エイジングという概念が西洋社会の中年層の価値観を高年期にも継続することを前提にしていることを懐疑的に見ている。西洋社会の中年層の価値観とは、一言で言えば「成功への願望」であり、具体的には活動的、生産性、効率性、社会性といった価値観であるが、高齢期にはこれらの価値観や考え方が変わり、表面的な交際からより限られた人との深いつながりを重視するなど人間関係を選択することや、自己中心性が減少するなど価値観が変化するという (トーンスタム, 2005/2017)。この老年的超越理論には、縮小的ジョブ・クラフティングにつながる論理も窺えるが、老年的超

越の発達の後期高齢期になるにつれ顕著になるとされており（増井, 2016; トーンスタム, 2005/2017）、本研究が対象とする再雇用者すなわち60歳前半層に適用できるかについては慎重に検討する必要がある。

2-2-5 高齢雇用者のグラウンデッド・セオリー

高齢雇用者のワーク・モチベーションを分析したKanfer and Ackerman (2004) では、高齢雇用者においては、役割の再構築や組織市民行動などの非技術的な働きを評価に含めることがワーク・モチベーションを高めると指摘している。そういう非技術的な働きを見ていくには、M-GTAなどの質的研究の成果を俯瞰する必要があるので、本項で概観する。

川並, 城戸 (2019) は、高齢雇用者 10 名のインタビューデータから、高齢雇用者の「生きいきとした働き方」のベースとして、専門性や能力、経験知、人脈といった「過去からの積み重ね」と、頼りにされることや良質な人間関係といった「関係性」の 2 点をあげており、この 2 点がベースとなって、高齢雇用者の存在意義ややりがいにつながり、「効果的な仕事行動」にもつながるとしている。

宮野 (2019) は、60歳以上の高齢雇用者が挫折や喪失を乗り越える能力であるレジリエンスに着目し、職業上の転機（役職定年や子会社出向、降格・降給）を経験した営業社員 10名へのインタビューデータをM-GTAで分析することにより、「創造的あきらめ」という概念を提唱している。60歳以上の高齢雇用者、しかも日本企業の営業社員というホワイトカラーが職業上の転機を受容していく過程をM-GTAで分析している点で、宮野 (2019) は、本研究との類似点が多い研究と言える。

宮野 (2019) は、高齢雇用者が転機におけるレジリエンス要因として「あきらめを後ろ向きな感情だけではなく、前向きに生きていくための一つの通過点」を捉え、「創造的あきらめ」という概念を生成している。宮野 (2019) は、「創造的あきらめ」を「さまざまな挫折・喪失への哀愁や寂しさが内包されるも、新たな職業環境へ前向きに適応しようとするプロセスで生じる高齢労働者の感情的知性」と定義しており、これはM-GTAの分析、により生成されたカテゴリーグループであり、「自己認識と再評価」、「感情調整と自己統制」、「動機づけと意思決定」の3つのカテゴリーから構成されている。

このうち、カテゴリー「自己認識と再評価」は、「我慢の大切さへの気付き」、「仕事を通じた学びの多さの再認識」、「能力の限界への気付き」、「責任の重さと報酬価値への理解」という概念で構成されている。カテゴリー「感情調整と自己統制」は、「欲やプライドなどの愚かさへの気付き」、「働く事への社会的使命感の醸成」、「創造的あきらめによる精神的成長」¹⁵という概念で構成される。そして、カテゴリー「動機づけと意思決

¹⁵ 宮野 (2019) では、「創造的あきらめによる精神的成長」の定義は、「様々な気づきや理解から、余計な我を通さず謙虚に、現状を受け入れることが大切だと考えるようになること」となっている

定」は、「高齢労働者の適応方略の探索」で構成されている。これらの概念や定義を俯瞰すると、「創造的あきらめ」とは、高齢雇用者が役職定年などの職業上の転機に遭遇し、その転機を受容していくプロセスにおいて、新たな環境や処遇に適応していく能力を身につけることを表していると言える。そのプロセスは悲哀に満ちたものながら新たな気づきが多いもの、すなわち異質的知識を獲得するプロセスとして捉えられている。

宮野（2019）は「不遇感の軽減」というカテゴリーも生成しており、これは、「自由裁量がある」、「責任が軽減される」、「地元勤務ができる」、「他社比較による不遇感軽減」で構成されており、職業上の転機に遭遇した高齢雇用者の心情を的確に表現している。

宮野（2019）が提示する高齢雇用者のレジリエンス要因としての「創造的あきらめ」は、高齢期における逆境経験を受容すること、そして、それを受容する過程で喪失経験のネガティブな影響を受けにくいとする心理的プロセスを抽出したものである。そして、総じて国内外を問わず、高齢雇用者のワーク・モチベーションを分析した研究は少なく（池田, 2017; Kanfer & Ackerman, 2004）、宮野（2019）は高齢雇用者の心理面の研究としては貴重な研究であると言える。

数少ない役職定年者に関する先行研究である須藤, 岡田（2018）は、役職定年者が会社に留まり組織への再組織化のプロセスをM-GTAで分析している。特筆すべき点として、＜役職者意識からの思い＞を構成する概念であり、「未熟な後任役職者への葛藤」、「組織に迷惑をかけたくない思い」、「責務が外れた寂しさ」、「責務が外れた気楽さ」といった組織の中心から外れた役職定年者の心情がビビッドに分析されていることが挙げられる。

ただし、須藤, 岡田（2018）は、思考と感情の変化プロセスと意思決定と行動の推移プロセスの2つのプロセスのグラウンデッド・セオリーを生成し、思考・感情と意思決定・行動を分けているが、実践的には、役職定年者は思考と行動が混然一体となって自らの立場を受容していくプロセスを辿るものと推察される。具体的には、心理面の変容がどのように行動に影響を与えるのかのプロセスを提示することが欠けている。そして、提示されている結果図は情報量が多く、実践に応用するには煩雑すぎると言える。役職定年者がその立場を受容し、その後、定年を迎え再雇用になるプロセスまでも記述されているが、そのプロセスに至る途中の経過の心理的描写が欠落しているため、役職定年後のプロセス、あるいは定年再雇用後のプロセスに的を絞り、認知面や対人関係の変容が行動にどのような変容を与えるのか、行動の変容が認知面や対人関係にどのような変容を与えるのかの分析が今後求められる。

なお、須藤, 岡田（2018）は、近年の役職定年者に関する巷の論調を紹介しており、それは、役職からの降格により負担が軽減されることを肯定的にとらえるもの（二宮, 2012）や、役職からの降格をそれほど気にしないとするもの（青木, 2009）など、ポジティブな側面を捉えたものと、役職定年者が降格後に担当者としてのスキルを有していない可能性を案じるもの（舞田, 2013）のようにネガティブな側面を捉えたものがある。

2-2-6 高齢雇用者の心理面の先行研究の小括

定年というキャリア・ステージの変化を捉える理論として、「転機」の理論を定年に応用する視点や、「世代継承性」の概念を援用するものが挙げられる。特に、「世代継承性」は価値判断の基準を自分自身から社会へ移していく概念として評価することができ、現役世代がやりたがらない仕事を行うことや現役世代に求められる人材であろうと意識していることなども明らかになってきている。

そして、高齢者の生涯発達心理の理論であるSOCモデルを縮小的ジョブ・クラフティングへ援用する視点も指摘できる。「選択」や「資源の最適化」、あるいは「補償」の方略すなわち、縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことが、個人にとっても必ずしもネガティブなことばかりではなく、ポジティブなことにつながる側面があることが理論的に確認できる。あるいは、老年的超越理論においては、自立度が低下しても価値観の変化により、心理的ウェルビーイングは維持されるとするものもある。

さらには、近年は、本研究が採用する研究手法であるM-GTAを使った先行研究も出現することで、「創造的あきらめ」といったグラウンデッド・セオリーも生成されており、高齢期の就労は、定年後の立場の変化は決してネガティブなことばかりでなく、ポジティブなことも多い交ぜになっていることも明らかになってきている。このことは、一見ネガティブなことも、視点を変えて分析することが求められていると言える。

ただし、高齢雇用者の心理面の先行研究で議論されてきたキャリアの心理学における「転機」の理論、生涯発達心理学の補償プロセスの理論であるSOCモデル、レジリエンス、老年的超越理論などやM-GTAで生成された「世代継承性」や「創造的あきらめ」といったグラウンデッド・セオリーなどの理論においても、能力を活用でき、活性化している高齢雇用者の状態を表すものであり、どうやったら高齢雇用者が能力を活用でき、活性化できるのかといったプロセスは明らかにされていない。

2-3 高齢者雇用に関する先行研究の小括

このように、高齢者雇用に関する先行研究の議論を概観してきたが、高年齢者雇用確保措置で大多数の企業に選択されている継続雇用制度に関しては、制度の前提に大きな課題を抱えている。企業は、継続雇用制度を採用することで、高齢者雇用の即戦力としての活用と、非正規社員に移行することによる労働コストの削減という相矛盾するメリットを追求しているが、これは高齢雇用者のモチベーションを下げる可能性を秘めており、かつ、同一労働同一賃金の観点からの問題もある（八代, 2009, p. 21）。そのため、今後は、高齢雇用者のモチベーションをどうすれば維持できるかという研究が求められている。

総じて、日本の高齢者雇用政策研究は、高齢雇用者を分析しているとしているが、実態は、男性の高齢雇用者を分析したものがほとんどである。例えば、藤波, 鹿生 (2020) も 60 歳前半層の高齢社員の賃金制度を調査しているが、高齢社員としているが、調査データの属性は男性が 97.8%であり、女性は 2.2%しかない。これは女性の高齢者の就業率が低いことの影響であり、女性の高齢雇用者の調査可能性が低いことを反映している。そのため、本研究でも男性の高齢雇用者のモチベーションの維持に資する研究を志向することになる。

高齢雇用者の働く意欲の要因としては、「誰かの為に役に立ちたい」、「人間関係を得るために働きたい」(福島, 2007)、「他者からの評価を得ることが必要」(高橋, 2017a)ということが指摘されている。さらには、高齢期としての働き方としては、世代継承性に着目したものも多い(丸島, 2000; 大川, 2014; 高橋, 2017b, 2019)。これらのことは、高齢雇用者が、働くことの価値判断の基準を自分自身から社会へ移していくことを意味しているとともに、自らの役割を徐々に縮小させる認知も埋め込まれていることも意味している。すなわち、仕事の意味づけを世代継承性におくことで縮小的ジョブ・クラフティングが喚起される可能性が指摘できる。

あるいは、Bridges (1980) や Nicolson and West (1989) の転機概念を応用して定年を転機(トランジション)と捉える視点もあり、再雇用者、役職定年者など的高齢雇用者を、定年(役職定年)という転機(トランジション)を経験した雇用者という捉え方もある。定年(役職定年)を転機(トランジション)と捉えた時に、定年という転機がジョブ・クラフティングにどのような影響を与えるのかということが研究テーマとして浮上する。

高齢雇用者の心理面の先行研究では、ポジティブなものとネガティブなものが共存する心情を扱った研究が多い。SOCモデルの「選択」や「資源の最適化」、あるいは「補償」の方略は、縮小的ジョブ・クラフティングとして捉えることができ、SOCモデルを援用することにより、高齢雇用者が縮小的ジョブ・クラフティングを行うことでモチベーションを維持することもありうると推論できる。

あるいは、高齢雇用者が定年(役職定年)といった転機を受容していくプロセスにおける「創造的あきらめ」(宮野, 2019)のようなポジティブなものとネガティブなものがないまぜになった概念も示唆されており、高齢期の働き方の中にはポジティブなものとネガティブなものが同居していることがわかる。

小括すると、先行研究で議論されている概念や理論は、現状の状態を表すものであり、高齢雇用者がどうやったら能力を活用でき活性化につながるのかといったプロセスを明らかにしていない。さらには、高齢雇用者が能力を活用でき活性化された先に何が見えるのか、どのようなアウトカムがもたらされるのかについても明らかにされていない。図2-3に、高齢者雇用に関する先行研究の概観を示す。

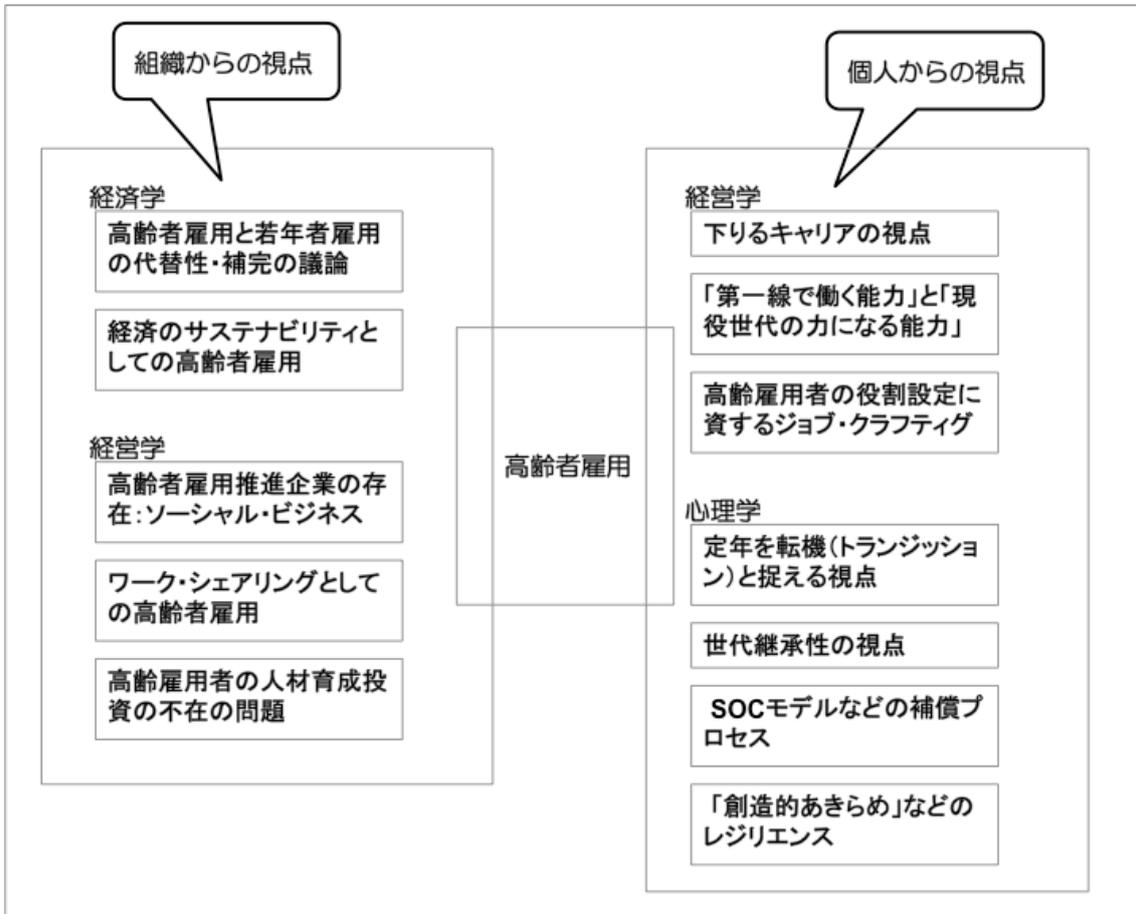


図 2-3 高齢者雇用に関する先行研究の概観

(出所) 筆者作成

第3章 ジョブ・クラフティングの先行研究

3-1 ジョブ・クラフティング研究の概要

ジョブ・クラフティングは、Wrzesniewski and Dutton (2001) が提案した概念であり、その後、「2つの主要な視点」(Zhang & Parker, 2018, p. 126)、すなわち Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する研究と職務要求-資源モデル (Job demands-resource model, 以下、JD-R モデル) に依拠する研究の2つの流れで発展してきたが、2つの視点では定義が大きく相違している (Demerouti, 2014, pp. 238-239)。Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠するジョブ・クラフティングの概念は、役割ベースのジョブ・クラフティングと呼ばれ、JD-R モデルに依拠するジョブ・クラフティングの概念は、資源ベースのジョブ・クラフティングと呼ばれることもある (Bruning & Campion, 2018 ; Lichtenthaler & Fishbach, 2018)。

Wrzesniewski, and Dutton (2001) は、「役割ベースの視点を取り入れており、ジョブ・クラフティングを有形の仕事の役割境界と無形の仕事の役割の認識における従業員主導の変化と定義」(Lichtenthaler & Fishbach, 2018, p. 31) している。そして、Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する研究 (役割ベースのジョブ・クラフティング研究) では、ジョブ・クラフティングが仕事の意味づけやワーク・アイデンティティへ影響を与え、その結果、個人のモチベーションや成果につながると仮定する (Lichtenthaler & Fishbach, 2018, p. 31; 高尾, 2019a, p. 82)。ここでは、仕事の経験の変化を捉えることが重視されている (高尾, 2019a)。仕事の経験は個人の認知により形成されるものなので、仕事の経験の変化は個人の仕事に対する認知の変化を捉えることにつながる。

一方、JD-R モデルに依拠する研究の代表とされる Tims and Bakker (2010) は、「資源ベースの視点を取り入れており、ジョブ・クラフティングを有形の仕事の役割境界における従業員主導の変化と定義」(Lichtenthaler & Fishbach, 2018, p. 31) している。そして、JD-R モデルに依拠する研究 (資源ベースのジョブ・クラフティング研究) では、ジョブ・クラフティングがワーク・エンゲイジメントや健康を促進する仕事特性につながると仮定する (Lichtenthaler & Fishbach, 2018, p. 31)。JD-R モデルに依拠する研究では、ジョブ・クラフティングの概念をストレス・コーピングのツールとして捉えている (Nissen et al., 2016, p. 1289)。近年は、役割ベースのジョブ・クラフティング研究と資源ベースのジョブ・クラフティング研究を統合しようとする試み (Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fishbach, 2018; Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017) もなされている。

ジョブ・クラフティングは、ここ数年、急速に多くの研究が発表され、注目を浴びている概念であるが、高尾 (2019a, pp. 88-90) はその要因として次の3点を指摘している。第1に、価値の多様性や曖昧性が高まることで、個人が仕事の意味を感じることができなくな

りつつあるため、仕事の経験の変化に着目する必要性が増している。第 2 に、雇用の流動化の進展に伴い、メンバーシップに伴う仕事の意味が薄らぎつつあるために、個人にとっては、仕事の役割に関する意味を内省することが重要となる。第 3 に、仕事の個業化が進む中で、他者との関わりが減少しつつあるため、仕事における人間関係の再考を求められるようになってきている。

3-1-1 Wrzesniewski and Dutton(2001)のジョブ・クラフティング研究

上述のとおり、本研究では、ジョブ・クラフティングの定義として、「従業員が自ら仕事や人間関係の境界に関して行う物理的・認知的変化」(Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179)を採用するが、噛み砕くと、自分の仕事を方向付け、形作り再定義する心理的・社会的・身体的な行為と表現できる (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 180)。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングの下位次元として、職務範囲や役割の変更 (タスククラフティング)、人間関係の境界の変更 (関係的クラフティング)、仕事の意義の変更 (認知的クラフティング) の 3 次元を提示している。

一言で言うと、ジョブ・クラフティングはやらされてやっていた仕事を自らやりがいのあるものに変えることができる概念であり、仕事の内容や仕事における対人関係、そして仕事の認知の境界を変えることで仕事の意味をやりがいのあるものとして捉え直す概念である (島津, 2015)。そして、ジョブ・クラフティングは仕事の意味づけ (meaning of work) やワーク・アイデンティティ (work identity) の変化を促すために、個人が仕事の経験を形作る行動とも言える (Wrzesniewski & Dutton, 2001; 高尾, 2017, pp. 1-2)。あるいは、ジョブ・クラフティングはプロアクティブな個人-環境適合行動であり (Grant & Parker, 2009)、仕事のパーツを積極的に変化させる行動でもある (Tims, Bakker, & Derks, 2014)。

人は仕事を定義し規定する自由を持つので誰でもジョブ・クラフターになれ (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179)、ジョブ・クラフターは自らの仕事の有能なデザイナーとも言える (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 193)。ジョブ・クラフティングを行うことで仕事を個人的な知識、スキル、能力などの自分の志向に合わせていくことができる (Demerouti, 2014, p. 242; Wrzesniewski & Dutton 2001)。そして、ジョブ・クラフティングは、組織が個人へ仕事に熱意を持って取り組むことを奨励できる手段でもあり (Demerouti, 2014, p. 242)、組織側においてもジョブ・クラフティングを起こすような環境を創出することができる (Demerouti, 2014, p. 242 ; Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Smeenk, 2017)。

ここで、ジョブ・クラフティングの 3 次元の具体例を概観する。タスククラフティングの具体例としては、プロジェクトエンジニアがプロジェクトを完遂するために、自ら所掌外の仕事を行うことや同僚に技術やスキルを教えることを挙げられる (Wrzesniewski &

Dutton, 2001, pp. 191-192)。あるいは、本屋の店員がポップ作りをすることも挙げられる。店員がポップ作りを強制されてではなく自主的に創意工夫して行えば、タスククラフティングになる（森永, 2014）。その他、営業社員が自律的に能力開発に励むこともタスククラフティングになる（Tims, Bakker, & Derks, 2012）。

関係的クラフティングの具体例としては、病院の看護師が患者の擁護者となるために患者の世界に気を配り、患者の家族とも関係を築く例がある（Wrzesniewski & Dutton, 2001, pp. 190-191）。あるいは、美容師が単に髪を切るだけでなく顧客との親密な関係性を作ろうとする行為も挙げられる（Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 191）。これらの行動は、仕事上の関係性の境界を拡張させており、関係的クラフティングに相当する。

認知的クラフティングの具体例としては、病院の清掃員が自らの仕事を単なる清掃をしているとは認知せずに、清掃員も医療行為をしていると認知している例がある（Wrzesniewski & Dutton, 2001, pp. 190-191）。新幹線の清掃員が自らの仕事を清掃しているとは捉えずに、おもてなしをしていると認知し新幹線という劇場を演出していると認知することも認知的クラフティングと言える（佐藤, 2017, pp. 207-208）。野球解説者の野村克也氏は、バットを振った時の音に興味を持ち夢中になって素振りが続けた現役時代のエピソードを披瀝しており、これは、素振りという単純な作業に意味づけをするという認知的クラフティングに相当する（島津, 2014, pp. 84-85）。

この3次元、すなわちタスククラフティング、関係的クラフティング、認知的クラフティングを明確に切り分けることが難しい場合もある（高尾, 2017, p. 4）。また、ジョブ・クラフティングには、仕事の境界を変更するタスククラフティングの他に、人間関係の境界を変更する関係的クラフティングと仕事に関する認識を変える認知的クラフティングの2つの次元を含むことがジョブ・クラフティングの大きな特徴の1つとなっている（高尾, 2017, pp. 2-4）。また、Wong and Tetrick (2017) は、認知的クラフティングを個人の仕事に対する認識や認知的表現を変えることとみなし、高齢雇用者にとって重要な価値を持つ概念として位置づけている。

いわば、ジョブ・クラフティングは行動だけの単次元の概念ではなく、関係性や認知をも含む多次元な概念である（森永, 鈴木, 三矢, 2015）。ただし、ジョブ・クラフティングが多次元の概念であるがゆえに、この3次元の関係性についての解明が課題になっている。認知的クラフティングが起きてからタスククラフティングが起きるのか、あるいはタスククラフティングが起きてから認知的クラフティングが起きるのかなど、3次元の起点がどれにあるのかも明らかになっていない¹⁶。ジョブ・クラフティングの3次元の関係性は複雑なものであり、今後の研究の蓄積が待たれる。

3次元のうち認知的クラフティングは他者から同定されることは不可能であるため（高

¹⁶ 認知的クラフティングを起こすこと、そこで得られた意味に基づき、他のジョブ・クラフティングを起こすように動機付けられる可能性もある（Wong & Tetrick, 2017）

尾, 2017, p. 3)、森永他 (2015) ではジョブ・クラフティングがワーク・モチベーションに与える影響を調査分析する際に、認知的クラフティングを除外し、タスククラフティングと関係的クラフティングの2次元だけで測定している。それに対し、高尾 (2017, p. 4) は、先行研究では3次元を同じ重み付けをしていないが、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化への影響を精緻に研究するためには、3次元を同時に分析するのが望ましいことを指摘している。

図3-1に、Wrzesniewski and Dutton (2001, p. 182) が提示したジョブ・クラフティングモデルを表す。この理論モデルにおいては、仕事の意味づけの変更、ワーク・アイデンティティの変更からジョブ・クラフティングの動機へ戻ることになっており、いわばループ構造になっているが、このループ構造が未だ検証されていないことが先行研究の課題となっている。ただし、正木 (2014) は、働くことの意味づけのプロセスが「職場における自己価値」、「仕事の肯定的な解釈」、「自らの働く目的の意識化」、「組織における自己価値」といった一連で進行し、これらが「働くことの意味の深まり」を促進するというモデルを提示しており、いわば仕事の意味づけが回り回って、さらに仕事の意味づけを深めるとしてあり、Wrzesniewski and Dutton (2001) のジョブ・クラフティングの動機と仕事の意味の変更のループ構造と整合的な結果を導き出している。

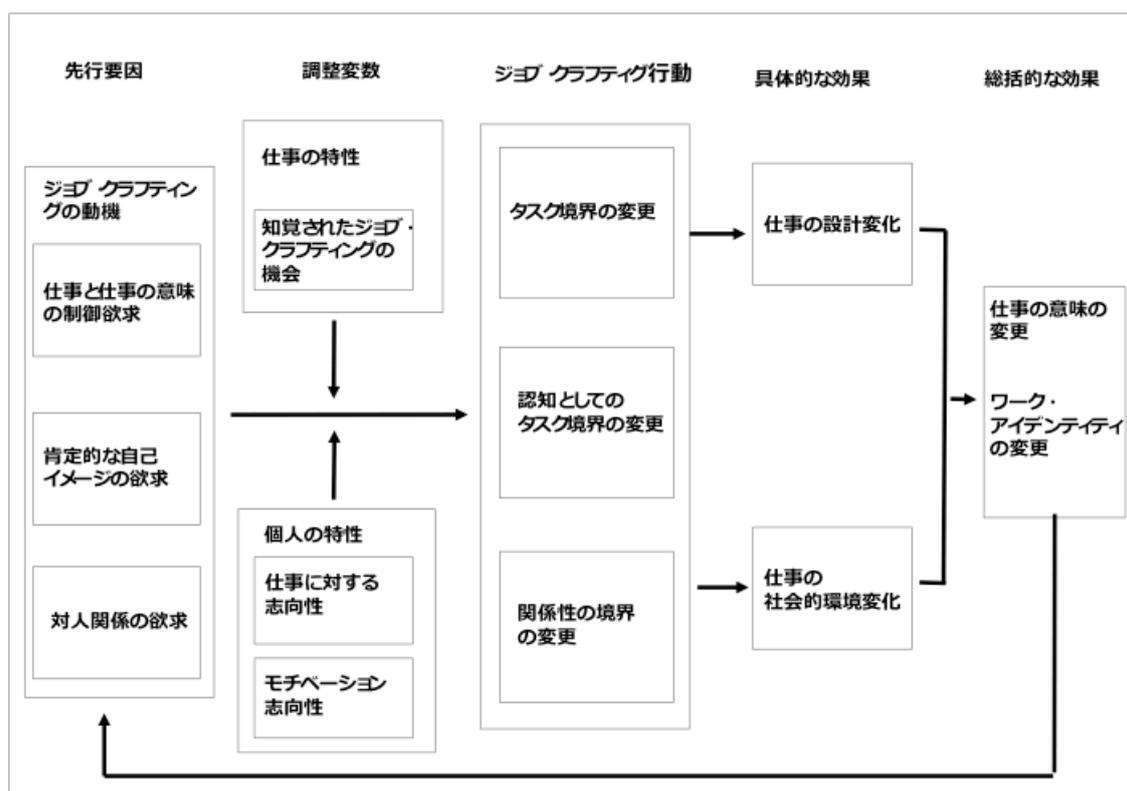


図3-1 Wrzesniewski and Dutton (2001) のジョブ・クラフティングモデル
(出所) Wrzesniewski and Dutton (2001) p. 182 Figure 1

なお、Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する先行研究は、Wrzesniewski and Dutton (2001) が社会構築主義的にジョブ・クラフティングの概念を創出したのを反映して、質的研究が多い傾向が窺える (Lazazzara, Tims, & Gennaro, 2020)。

3-1-2 JD-R モデルに依拠するジョブ・クラフティング研究

次に、JD-R モデルに依拠する研究として、ジョブ・クラフティングを仕事の要求 (job demands) と仕事の資源 (job resources) を調整する方法として捉える研究の流れがある。Tims and Bakker (2010) は、ジョブ・クラフティングを「要求と資源の不都合が生じた際、従業員自身の能力や選好と整合を取るように仕事の要求や仕事の資源の水準を変更すること」と定義している。

この JD-R モデルに基づくジョブ・クラフティング概念においては、仕事を個人の好みに変えるために、仕事のリソースである仕事の資源と個人の資源 (personal resources) を増やすこと、その資源の構造を変えること、仕事の要求を減らすことなどがジョブ・クラフティングとなる。仕事の資源には、自律性やパフォーマンスのフィードバック、社会的支援、上司のコーチングなどが挙げられる。個人の資源には、楽観性、自己効力感、レジリエンス、自尊心などが挙げられる。仕事の要求には、仕事のプレッシャー、情緒的負担、認知的負担、身体的負担などが挙げられる (Bakker, 2010, p. 240)。

図 3-2 に、Bakker (2010, p. 240) のワーク・エンゲイジメントモデルを表す。ここでは、ジョブ・クラフティングを常態としてのエンゲイジメントと仕事および個人の資源との間の重要な媒介変数 (Bakker, 2010, pp. 240-241) とみなしている。このモデルでは、従業員はジョブ・クラフティングを通じて、仕事および個人の資源と仕事の要求を日々変化させることで、ワーク・エンゲイジメントの水準を維持している。なお、Petrou, Demerouti, Peetersn, Schaufeli, and Hetland (2012) でも日々仕事の資源を求め仕事の要求を減らすことを指摘しており、日々ジョブ・クラフティングを起こすことが明らかになっている。

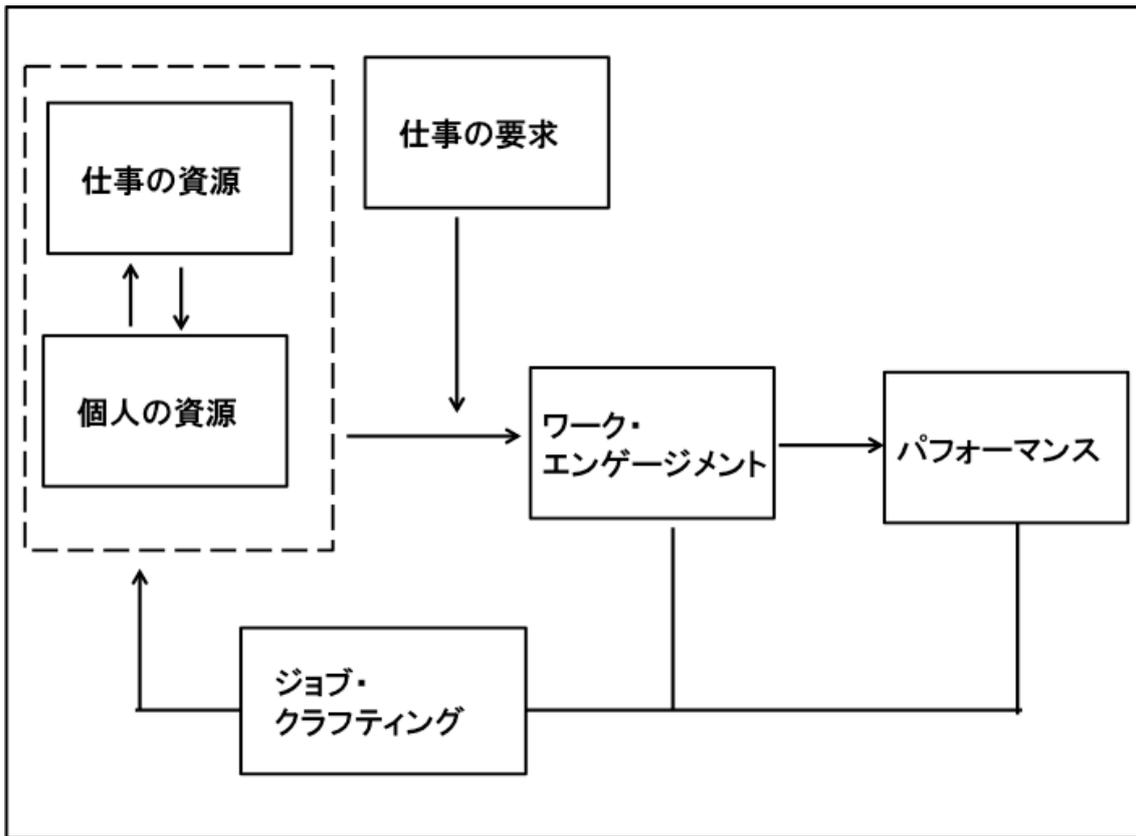


図 3-2 Bakker (2010) のワーク・エンゲイジメントモデル

(出所) Bakker (2010) p. 240 Figure19.1 を一部改変

JD-R モデルは、もともと仕事の欲求や仕事の資源によって、2つのプロセスが喚起されることを仮定しており、1つは、仕事の要求により、バーンアウトにつながるプロセスであり、もう1つが仕事の資源からワーク・エンゲイジメント、そしてパフォーマンスへつながるプロセスである。このJD-Rモデルに、ジョブ・クラフティングを加味したのが、Bakker (2010), Bakker and Demerouti (2014) であり、ワーク・エンゲイジメントからジョブ・クラフティングへつながり、さらには、資源へつながるフィードバック・ループの理論モデルを提示している。図 3-3 に、Bakker and Demerouti (2014) の理論モデルを表す。

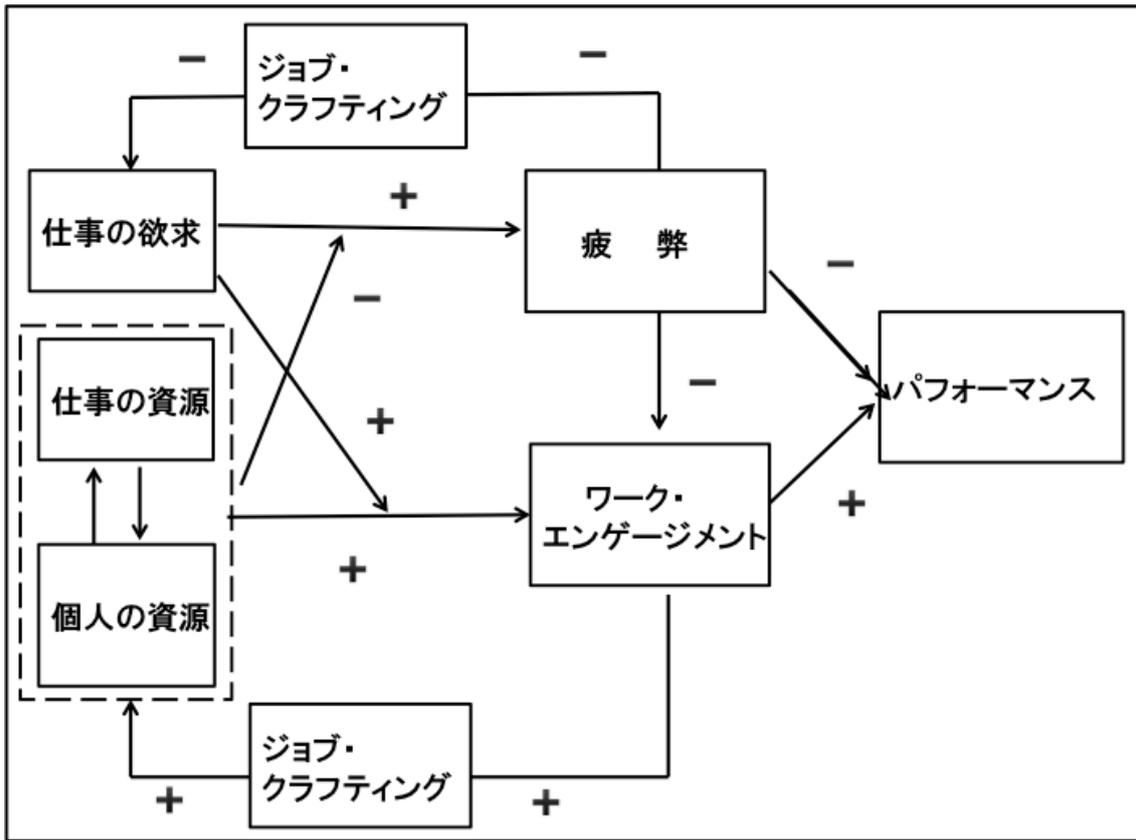


図 3-3 Bakker and Demerouti (2014) の理論モデル

(出所) Bakker and Demerouti (2014)

仕事の欲求は、「仕事をこなすために身体的、心理的な努力を必要とする仕事の物理的、社会的、組織的側面」と定義され (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen, & Schaufeli., 2001)、具体的には、作業のプレッシャー、身体的負荷、責任の重さ、情緒的負担などが挙げられる。仕事の資源は、「仕事の目標を達成し、仕事の欲求やそれに関する生理的、心理的コストを低減し、個人の成長、学習、発達を刺激する、仕事の物理的、社会的、組織的側面」と定義され (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014)、具体的には、自律性、フィードバック、社会的支援などが挙げられる。ここでは、仕事の資源の水準の増大 (仕事の資源の探索)、仕事の要求の水準の増大 (チャレンジングな仕事の要求の探索)、仕事の要求の水準の低減 (妨害的な要求の低減) がワーク・エンゲイジメントを通じて、ジョブ・クラフティングへ影響を及ぼすものとしている。

また、JD-R モデルに依拠する研究では資源とワーク・エンゲイジメントが正の関係にあるため、資源低減をジョブ・クラフティングに加えていない (高尾 2017, p. 12)。このことは、この定義では、ジョブ・クラフティングをワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼすものとして捉えていることにつながる。この JD-R モデルでは、ジョブ・クラフティングは、個人が仕事の要求と仕事の資源、そして個人の資源をバランスさせるために生じる

変化として捉えられている (Tims et al., 2012)¹⁷。ジョブ・クラフティングが仕事の欲求と仕事の資源、そして個人の資源をバランスさせるために生じる変化であるならば、ジョブ・クラフティングは拡張的なものばかりではなく、縮小的なものも想定され得るものと言える。

ただし、JD-R モデルに依拠する研究では、ジョブ・クラフティングを周囲に積極的に働きかけながら仕事の資源を増強し、あるいは仕事の欲求を増大させるなどの方法で、バーンアウトを避ける、いわば、攻めのストレス・コーピングと位置づけており (Nissen et al., 2016, p. 1289; 島津, 2015, p. 208)、拡張的なものを暗に意図していると推察できる。この JD-R モデルでは、仕事の欲求と仕事の資源の関係性は未解明な課題となっており (Bakker & Demerouti, 2017)、この理論モデルも完全に検証されたものではない。

なお、JD-R モデルに依拠する研究では、圧倒的に量的研究が多い傾向が窺える。ジョブ・クラフティングは、もともとは Wrzesniewski and Dutton (2001) が社会構築主義的に、質的研究から生成された概念であるが、JD-R モデルに基づく研究によりジョブ・クラフティングの尺度が開発され、その結果、量的研究を中心としてジョブ・クラフティングが発展していく。日本においても同様の傾向が見られ、質的研究が少ない状況にある。先行研究では従業員がジョブ・クラフティングを自発的に始めるプロセスを分析したものがほとんどない (Bindl, Unsworth, Gibson, & Stride, 2019, p. 605) が、それは、この質的研究が少ないことに一因を求められる。

さらには、JD-R モデルに依拠する研究では、認知的クラフティングを重要していないこと (Tims & Bakker, 2010) も質的研究が少ないことの要因と指摘できる。JD-R モデルに依拠する研究の多くでは、認知的クラフティングをジョブ・クラフティングの 1 次元に含めることに懐疑的である (Zhang & Parker, 2018, pp. 127-128)。

3-1-3 ジョブ・クラフティング研究の統合の試み

ここまでの議論のとおり、ジョブ・クラフティング研究には、Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する研究と JD-R モデルに依拠する研究の「2つの主要な視点」があるのであるが、近年になり、これらの「2つの主要な視点」を統合しようとする試みがなされている。

Demerouti (2014) は、JD-R モデルの概念に Wrzesniewski and Dutton (2001) の視点を取り入れることにより、ジョブ・クラフティング研究のメタ分析を試みている。ただし、それは Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する研究からは離れ、JD-R モデルに依拠するメタ分析である。Demerout (2014) の統合モデル (図 3-4) では、アウトカムに仕事の

¹⁷ Tims et al. (2012) は、JD-R モデルに基づくジョブ・クラフティングの尺度開発を行っている

経験の意味をあげているが、それ以外の先行要因やアウトカムは JD-R モデルを代表するものである。

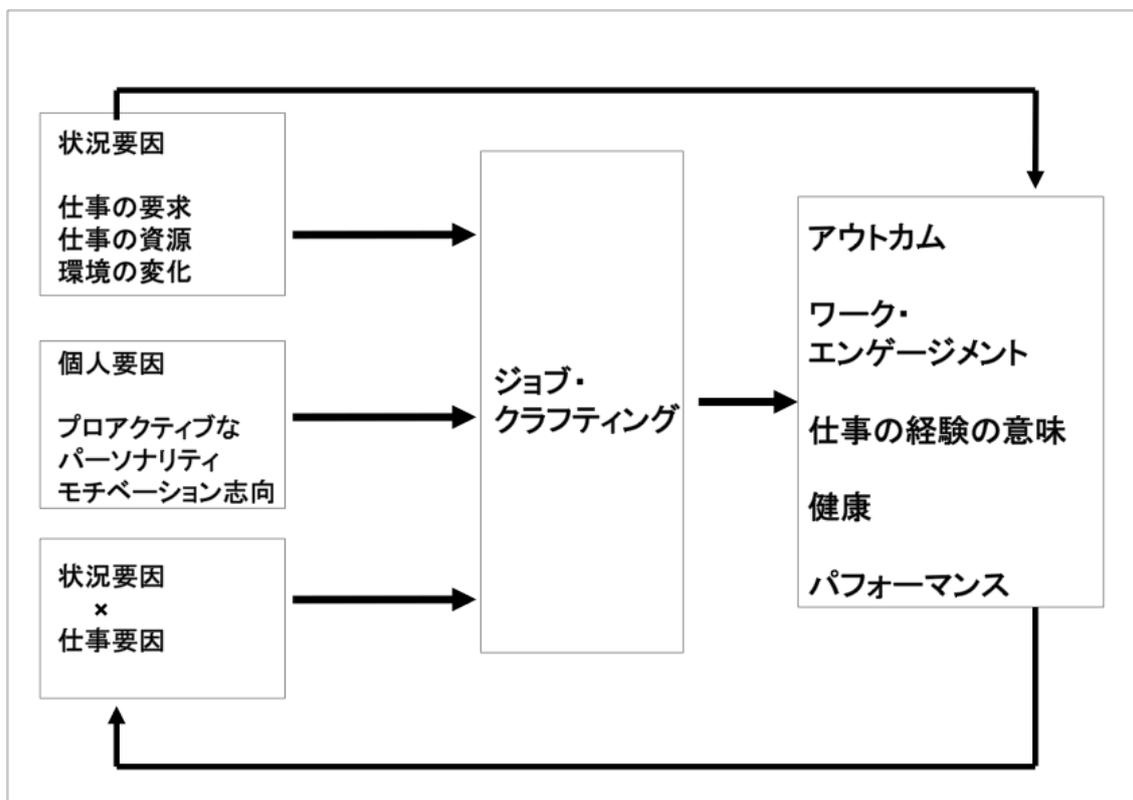


図 3-4 Demerouti (2014) の統合モデル

(出所) Demerouti (2014)

Bruning and Campion (2018) は、役割クラフティングと資源クラフティングという視点を導入することで、Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する研究と JD-R モデルに依拠する研究の相違点を明らかにすることを試みている。役割クラフティングはタスク境界と社会的境界に関連し、資源クラフティングは仕事の資源の増加と仕事の要求のマネジメントに関連している。さらには、促進焦点クラフティング（接近クラフティング）と予防焦点クラフティング（回避クラフティング）という視点を導入することで、ジョブ・クラフティングを役割・資源という軸と促進焦点（接近）・予防焦点（回避）という軸の2軸で整理している。促進焦点クラフティングは、望ましいことに積極的に関与することであり、予防焦点クラフティングは、望ましくない状況を避けることである。

次に、Zhang and Parker (2018) では、あらゆるジョブ・クラフティングをこの促進焦点クラフティングと予防焦点クラフティングで編成することができ、さらには、促進焦点クラフティングと予防焦点クラフティングを最高階層とする階層構造を提案している。すなわち、促進焦点クラフティングと予防焦点クラフティングを最高階層とし、次の階層を

行動か認知で分け、最下位の階層を仕事の資源と仕事の要求とで分けることで、ジョブ・クラフティングを整理している。

これらの研究は、あらゆるジョブ・クラフティングをこの促進焦点（接近）クラフティングと予防焦点（回避）クラフティングで分類することで、どのような状況でこれらの促進焦点（接近）クラフティングと予防焦点（回避）クラフティングが発現するのか、また、これらのジョブ・クラフティングを起こすことでどのような経験を招くのかを分析軸としており、今後分析していく研究の方向性を示唆するものであり、Wrzesniewski and Dutton（2001）に依拠する研究と JD-R モデルに依拠する研究を統合しようとする試みである。なお、本研究では、促進焦点（接近）クラフティングを拡張的ジョブ・クラフティグと、予防焦点（回避）クラフティングを縮小的ジョブ・クラフティグに同定する。

本項で2つの研究の流れを統合する研究を概観するのは、2つの研究の流れの相違点を明確にするためである。その点について、高尾（2019a, p. 93）では、Wrzesniewski and Dutton（2001）が提唱したジョブ・クラフティングの概念には、従業員が自ら仕事の経験を形づくる点を評価しているが、JD-R モデルに依拠する先行研究は仕事の経験を形づくるという側面を軽視していると指摘する。その相違の原因を認識論に見出し、Wrzesniewski and Dutton（2001）は認識論的には社会構築主義の立場から、仕事というものはその従業員にとっては客観的に存在せず常に従業員の知覚に基づき仕事が再創造されるという認識を持っているが、JD-R モデルに依拠する研究では実証主義の立場から、従業員の知覚とは無関係に仕事というものが常に客観的に存在しているとの認識を持っている。そのことが仕事の経験をどう捉えるかの相違として表れていると指摘する（高尾, 2019a, pp. 93-93）。

Wrzesniewski and Dutton（2001）に依拠する研究と JD-R モデルに依拠する研究の違いは、Wrzesniewski and Dutton（2001）がジョブ・クラフティングを仕事の意味づけやワーク・アイデンティティへ変化を与えるものと捉えているのに対し、JD-R モデルに依拠する研究では、ジョブ・クラフティングを仕事の資源や個人の資源がワーク・エンゲイジメントを高める過程の調整変数と位置づけている点にある。Wrzesniewski and Dutton（2001）に依拠する研究はアウトカムとして仕事の意味づけやワーク・アイデンティティの変化を重視しているが、JD-R モデルに依拠する研究では、ワーク・エンゲイジメント、ならびに健康増進がアウトカムとして重視されている。

3-2 ジョブ・クラフティングの先行要因とアウトカム

3-2-1 ジョブ・クラフティングの先行要因

本項では、ジョブ・クラフティングの先行要因はどのようなものがあるのかについて述べる。Wrzesniewski and Dutton（2001）は、仕事と仕事の意味の制御欲求、肯定的な自己イメージの欲求、対人関係の欲求がジョブ・クラフティングの先行要因となることを指摘

している。Lynos (2008) は、営業職の 159 点の質的データからジョブ・クラフティングの先行要因として、自己イメージへの欲求、仕事の統制感に関する知覚、変化へのレジリエンスと認知能力の 4 要因を指摘しているが、この中で、仕事へのコントロールや肯定的な自己イメージの欲求といった点は、Wrzesniewski and Dutton (2001) と整合的である。なお、Lynos (2008) では、上司の了解を得ずに、職場でジョブ・クラフティングが起こされていることを実証している。

清掃員 (森永, 2019, p. 178; 佐藤, 2017, pp. 207-208; Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 185), 女性事務職 (浅海, 2006)、特別教育の教師 (Ghitulescu, 2006)、営業職 (Lynos, 2008)、自動車メーカーの開発研究者と人事部員 (森永, 2009)、保育士 (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009)、パン職人 (廖, 2017) など多くの職種においてジョブ・クラフティングの発現が観察されているが、ジョブ・クラフティングの先行要因は職種によっても相違しており (Kooij et al., 2015; 森永, 2009)、かつ、すべての職種においてジョブ・クラフティングが発現するわけでもない (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012)。特に、自律性の高い職種ではジョブ・クラフティングをしやすいが (Wrzesniewski & Dutton, 2001)、一見自律性が低いと見られる職種においても、仕事をカスタマイズできることも示唆されている (浅海, 2006; Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。また、ジョブ・クラフティングの要因は自律性が高いことだけでなく、知識や経験や学習といったこともジョブ・クラフティングに正の影響を与えている (石山, 2018; 森永, 2010; 森永・金井, 2013; 廖, 2017)。

また、従業員の職位によっても、ジョブ・クラフティングの知覚が相違しており、高い職位の従業員ほどジョブ・クラフティングを自分の予期として捉える。権限を付与された従業員は、さらに権限を強化するために仕事の状況を変える意図を持つ (Spreitzer, 2008)。そして、権限を付与された従業員は、よりプロアクティブな行動を起こすようになり、その行動がジョブ・クラフティングにつながっていく (Tims & Bakker, 2010)。また、職位が低くなれば、ジョブ・クラフティングを予め規定されている仕事として捉える傾向がある (Berg et al., 2010) ため、ジョブ・クラフティングの余地が職位にも左右されることが示唆される。あるいは、Berg, Dutton, and Wrzesniewski (2013) は、いささかトートロジー的などころもあるが、仕事は可変的なものという認知を持つこともジョブ・クラフティングの先行要因になることを示唆する。

これらのことから、当初、ジョブ・クラフティングは職種や職位を横断して採用できる戦略として概念化されていたが (Wong & Tetrick, 2017)、職務の自律性や職務の性質、組織構造にも左右されることがわかる (Tims & Bakker, 2010)。

その他、ワーク・エンゲイジメントやパフォーマンスがジョブ・クラフティングへ正の影響を与える (Bakker, 2010)。そして、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、上司にフィードバックを求め、あるいは社会ネットワークを動員するなど、仕事の資源を増や

す傾向がある (Tims & Bakker, 2010)。これらは、社会的な関わりがジョブ・クラフティングやワーク・エンゲイジメントの先行要因になることを表している。このことは、正木 (2014) で示唆されている「働くことの意味づけは、人的葛藤や困難な状況、他者からの学び、積極的意思表示、関係構築など積極的な社会的関わりにより促進される」こととも整合的である。

質的研究のメタ分析を行った Lazazzara et al. (2020) では、ジョブ・クラフティングの先行要因として、自己開発を重視している。Parker (2014) も成果をあげる必要性とともに、自らの発展させる仕事を重視することをジョブ・クラフティングの先行要因にあげている。さらには、多くの質的研究では、仕事のパフォーマンスを上げようとすることや知識やスキルを改善しようとする、そして仕事と生活を調和させようとする目標を持つことがジョブ・クラフティングの先行要因になるとしている (Lazazzara et al., 2020)。

そして、Lazazzara et al. (2020) では、「ジョブ・クラフティングの反動的な動機」として、仕事の環境を調整要因にあげている。仕事の意味の改善や自己開発よりも仕事の環境に対処しようとするの方がジョブ・クラフティングに拍車をかけると言う。貧困な仕事環境に対処しようとする、そして貧困な仕事環境の中でも仕事をコントロールしようとするのがジョブ・クラフティングを促進するのである。

仕事の環境に対処しようとすることでジョブ・クラフティングに影響を与えるということは、ジョブ・クラフティングの個人起点、従業員起点の性格とも整合する。但し、ジョブ・クラフティングは従業員起点の性格を有しているとはいえ、高関与の人的資源管理などの人事慣行の文脈にも影響を受けることも明らかになりつつある (Smeenk, 2017)。

これらの知見は、資源の不足や仕事の過負荷や衝突がジョブ・クラフティングを促進することがあるとする研究 (Berg et al., 2010; Sturges, 2012) や、職務と個人の不適合 (person-job misfit) がジョブ・クラフティングの先行要因になりうるとする研究 (Tims & Bakker, 2010) と整合的である。

一方、正木 (2017) はアンケート調査から、40~50 代の正社員の働く意味の変容を分析し、処遇への不満や家庭・生活環境の変化、あるいは体調不良などから仕事以外の人生の重要性や自律的キャリアの構築に、働く意味づけをしていくと分析する。これは、中高年になると、社会的状況や身体的状況の変化に伴い、職業キャリアだけでなくライフキャリアという側面へ視点が広がっていくことを示唆している。貧困な仕事状況に対処することがジョブ・クラフティングにつながり (Lazazzara et al., 2020)、そして、その貧困な仕事状況が職業キャリアだけでなくライフキャリアという側面へ視点を広げるとすれば、貧困な仕事状況が仕事の価値のプライオリティを縮小させる縮小的認知的クラフティングを引き起こす可能性があると言える。

3-2-2 ジョブ・クラフティングのアウトカム

本項では、ジョブ・クラフティングのアウトカムはどのようなものがあるのかを概観する。ジョブ・クラフティングは、仕事に対する満足や柔軟性、仕事上の成長を促すとされる (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008)。あるいは、ジョブ・クラフティングは、組織コミットメントや職務満足を高め (Ghitulescu, 2006)、ワーク・エンゲイジメントを高める (Tims et al., 2012)。

特に、JD-R モデルに依拠する研究では、ジョブ・クラフティングは、ワーク・エンゲイジメントと仕事の資源および個人の資源を媒介すると想定されている (Bakker & Bal 2010)。すなわち、従業員がジョブ・クラフティングを通じて、仕事の資源例えば自律性や、個人の資源例えば自己効力感を変化させワーク・エンゲイジメントを高めると言える (Tims et al., 2014)。そして、認知的クラフティングや関係的クラフティングはモチベーションに正の影響を与える (Grant et al., 2007) ことも明らかになっている。あるいは、ジョブ・クラフティングにより役割を広げていくことが自らのキャリア選択の幅を広げることにもつながる (森永, 2019)。

Tim, Bakker, and Derks (2013) は、JD-R モデルに基づき、化学プラントの従業員への量的調査を行い、仕事の資源の水準の増大 (資源探索) は、ウェルビーイングに正の影響を及ぼしていたが、仕事の要求の水準の増大 (チャレンジ探索) はウェルビーイングには直接の効果がなかったとの結果を得ている。なお、ここでは、ワーク・エンゲイジメント、職務満足度、バーアウトの3つをまとめてウェルビーイングとしている。

Tims, Derks, and Bakker (2016) は、JD-R モデルに基づき、個人-仕事適合や仕事の有意義感という変数に着目し、オランダの雇用者 (サービス業、コンサルタント、先生、看護師、トレーナー) への量的調査を行い、仕事の資源の水準の増大 (資源探索)、職務要求水準の増大 (チャレンジ探索)、仕事の要求の水準の低減 (要求低減) によりジョブ・クラフターは、個人-仕事適合を最大限活用し、仕事が有意義なものであることを連続的に経験することを明らかにした。

Ghitulescu (2006) は、職務特性を通じてジョブ・クラフティングがもたらされる点に着目し、ジョブ・クラフティングが組織的業績にも貢献する側面があると指摘するものの、Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングが常に組織にとって良いアウトカムを与えるわけではないとしている。工場の組み立てラインの従業員がタスククラフティングを行うと、時には組み立てラインのフローに多大な悪影響を及ぼす可能性があることを指摘する。このことは、生産効率のために作業手順が定められている工場や、安全推進のために決められた作業手順以外の作業を禁じられている建設現場においては、個人のジョブ・クラフティングが組織全体へ悪影響を及ぼすことが、容易に想像される。

そして、高尾 (2019a, p. 88) は、組織の視点からのジョブ・クラフティングの意義を論

考しており、組織にとっては、ジョブ・クラフティングは総じて組織にとって良いアウトカムをもたらすと言えるものの、個人が組織に良いアウトカムを与えると意図していても、実際に組織にとって良いアウトカムをもたらすとは限らず、かつジョブ・クラフティングは仕事の属人化をもたらすリスクもあるため、ジョブ・クラフティングが多いほど組織にとって良いとは単純に言えないとする。

最後に、認知的クラフティングに関連して、仕事の意味づけに関連する先行研究を取り上げる。堀田、杉江（2013）は、挫折経験の意味づけが、「成長」、「感謝」、「自己高揚感」、「自他連帯感」などの自己変容につながることを示唆する。役職定年や定年の経験を挫折経験と捉えたことのある高齢雇用者も少なくないと想定するので、高齢雇用者の仕事の意味づけに貴重な視座を与えるものである。挫折経験といった逆境の経験は、石山（2018）が示唆する越境体験などの異質な知識と同定でき、挫折や逆境の経験がジョブ・クラフティングに影響を与えるとともに、仕事の意味づけの変容を促すことになるかと推論できる。高齢雇用者においては、定年や役職定年を挫折や逆境と捉えることも多々存在するので、定年や役職定年が、ジョブ・クラフティグを誘発する可能性を指摘できる。

3-3 ジョブ・クラフティングとその類似概念との比較

本節では、ジョブ・クラフティングの類似概念を概観し、ジョブ・クラフティングとの比較を行う。ジョブ・クラフティングの類似概念として、次の3つに分類できる。まず、第1に、自ら能動的に行動を起こすプロアクティブ行動（proactive behavior）の概念を取り上げる。第2には、キャリアに関する概念を取り上げる。キャリアは、仕事の経験の連なりと言えるので、キャリア・サクセス（career success）や精神性（spirituality）、あるいはコーリング（calling）といった個人の主観的な知覚を重視する概念を取り上げる。第3に、職務特性理論のジョブ・デザインや I-deals といったジョブ・クラフティングに最も近い類似概念を取り上げる。

3-3-1 プロアクティブ行動との比較

(1) プロアクティブ行動の概要

まず、ジョブ・クラフティングに類似する主要なプロアクティブ行動の概念を概観する。プロアクティブ行動の定義はさまざまであり、Grant and Ashford（2008）の定義は、「従業員が自ら、あるいは環境に影響を与える先見的行動」であり、Bindl and Parker（2011）の定義では「従業員が組織内において、将来を見越して変化をもたらす目的で起こした主体的な行動」となっており、太田、竹内、高石、岡村（2016, p. 60）は、「組織に関係する何らかの出来事や問題に対して、生起後に対応するのではなく事前に予見して、自身や状況を

変えるよう統制をはかる主体的な個人の行動」と定義している。

Parker, Bindl, and Strauss (2010) は、プロアクティブ行動の特性として、自発的、改革の意図、将来視点の 3 点を挙げている。プロアクティブ行動の研究は、研究者が個別に研究を進め、概念も尺度も統一されていない (Grant & Ashford, 2008; 太田他, 2016) ため、自発的かつ役割外の行動の総称と言える (森永他, 2015)。一般に、プロアクティブ行動には、テイキング・チャージ (Taking charge)、文脈的パフォーマンス (Contextual performance)、組織市民行動 (Organizational citizenship behavior)、タスク改訂 (task revision)¹⁸、警笛行動 (voice)、提言 (selling issue)、フィードバック探索 (feedback seeking)、個人的進取 (personal initiative)、役割拡張 (expanding issues)、役割変革 (role innovation)、役割形成 (role making) などが含まれる。

ジョブ・クラフティングは、プロアクティブ行動と深い関連のある概念 (Tims et al., 2012) とされており、数多くの先行研究がジョブ・クラフティングをプロアクティブ行動の中に入れており (Demerouti, 2014, p. 237; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2010; 森永他, 2015)。

プロアクティブ行動の概念は、従業員の自発的な行動であるという点でジョブ・クラフティングとの類似性が認められる。また、Grant and Ashford (2008) は、プロアクティブ行動の状況要因として、役割が曖昧な状況や、仕事において自律性があること、行動の説明責任を求められる状況をあげている。

ただし、森永他 (2015) は、プロアクティブ行動とジョブ・クラフティングの相違点として、次の 2 点をあげている。第 1 に、プロアクティブ行動がアウトカムとして組織への有効性を仮定しているのに対し、ジョブ・クラフティングは、アウトカムとして従業員による仕事の意味づけ (meaning of work) の変化やワーク・アイデンティティの変化を仮定している。第 2 に、ジョブ・クラフティングは、タスク、関係性、認知の 3 つの次元を統合した概念であるのに対し、プロアクティブ行動はどの概念も、タスクのみを扱うものや、関係性のみを扱うものというように、単次元でのものの見方をしている。いわば、プロアクティブ行動が単次元を扱う概念であるのに対し、ジョブ・クラフティングは多次元を扱う概念である。

さらには、プロアクティブ行動は業務の課題解決を主眼においた概念であるために、上司の介入が前提となっているが、ジョブ・クラフティングは、上司の介入は必ずしも必要ではない。これらの相違点から、プロアクティブ行動とジョブ・クラフティングは類似の概念ではあるが、明らかに異なる概念であると言える。

¹⁸ タスク改訂は、従業員自らが仕事の要求や手続きが不適切と考えた時点で、その仕事の手続きや要求を改変しようとする行動である (Staw & Boettger, 1990)

(2) テイキング・チャージ

テイキング・チャージは、従業員が自発的に組織をよりよいものに変えようと、組織機能を変化させる自由裁量の行動であり、「個人が自分たちの業務、部署、組織内などで、仕事をいかに遂行するかに関して、自発的・建設的に組織機能の変化を起こさせるための働きかけ」と定義される (Morrison & Phelps, 1999, p. 403; 大上, 相馬, 2016, p. 129; 高石, 古川, 2008, p. 88)。テイキング・チャージは組織機能の向上を目的とした行為ではあるが (Morrison & Phelps, 1999)、常に組織機能を向上させられるとは限らず (Tornau & Frese, 2013)、逆効果になる可能性もある (Morrison & Phelps, 1999; 大上, 相馬, 2016, p. 130)。テイキング・チャージが、従業員の自発的な行為であり、組織への貢献を意図しながらも逆効果になる可能性を有している点では、ジョブ・クラフティングと同一であるが、ジョブ・クラフティングは組織機能の向上を目的として起こされる行動ではないので、行動の動機の点で相違する概念となる。さらには、テイキング・チャージは行動を表す概念であり認知的な側面を有していないので、ジョブ・クラフティングと扱う次元の広さが異なっており、明らかに異なる概念であると言える。

ただし、大上, 相馬 (2016) は自己制御志向とテイキング・チャージの関係性を分析しており、一般的には接近志向の個人はテイキング・チャージを行いやすく、回避志向の個人はテイキング・チャージを回避する傾向があることを指摘している。この知見をジョブ・クラフティングの概念に援用すると、接近志向の個人は拡張的ジョブ・クラフティグを行いやすく、回避志向の個人は縮小的ジョブ・クラフティグを行いやすいと推論できる。

(3) 文脈的パフォーマンス

文脈的パフォーマンス (Contextual performance)¹⁹は、Borman and Motowidlo (1993) が提唱したもので、職務パフォーマンス (Job performance) を、課題パフォーマンス (Job performance) と文脈的パフォーマンスの2次元に分けることで提案された概念である。文脈的パフォーマンスは、職場での業務の中核である課題パフォーマンスが機能するためのより広範囲な環境を支援する職務行動であり、他人よりも課題パフォーマンスに励むことや、他人の課題パフォーマンスに自発的に取り組むことや他者への支援を含む (Borman & Motowidlo, 1993)。より広範囲な環境を支援する職務行動は、タスククラフティグに類似の行動と言え、他人の課題パフォーマンスに自発的に取り組むことや他者への支援は関係的ジョブ・クラフティグに類似している。

しかしながら、文脈的パフォーマンスは職場や職場の同僚の成果を明確に意識した支援

¹⁹ Contextual performance を、文脈的業績と訳す先行研究もあるが、ここでの performance は行動そのものを意味し、Borman and Motowidlo (1993) での performance の意味の中には、成果や業績は含まれていないので、文脈的パフォーマンスと訳す。なお、池田, 古川 (2008) は、文脈的パフォーマンスの概念を理論的に拡張し、貢献度レベルを含む尺度を開発している

行動であり、その成果は評価や報酬の対象となり得るが（池田, 古川, 2008, p. 24）、従業員の自発性を意識した概念ではない。このように、文脈的パフォーマンスは職場や職場の同僚の成果を明確に意識しているが、アウトカムを行動の動機に求めないジョブ・クラフティングとは、行動の動機において概念が相違している。さらには、支援行動という側面においては、ジョブ・クラフティングが結果的に支援行動と類似の行動になることがありうるが、動機の点において概念が相違する。

(4) 組織市民行動

組織市民行動は、Organ (1988) によって提唱された概念であり、この概念の提唱は、Organ の学生時代のアルバイトに端を発している。Organ が製紙工場においてロール紙に金属バンドを取り付ける作業に従事していた際に、常勤社員から自らの職務を助けてもらった経験に問題意識を持ったことが、Organ (1988) の研究につながった。Organ (1988) によれば、組織市民行動は「従業員が自ら行う、正式な職務条件にはないが、組織機能を促進する行動」と定義される。

組織市民行動は、強制されることもなく給与面の保証もないものであるが、強制や報酬の保証がなくても、組織を支援する行動である。組織市民行動には役割内行動は含まれないとする研究もあるが、田中 (2001) によると組織市民行動に役割内行動が含まれるか否かは曖昧であるとされている。また、組織市民行動は個人へも組織へも肯定的な効果を及ぼすとされているが、組織に負の影響を与える可能性もありうる (Boilino & Turnley, 2003)。

このように、組織市民行動は従業員が能動的に行う役割外行動であるという面、かつ、組織に負の影響も与える可能性があるとしてされている面ではジョブ・クラフティングと類似である。そして、組織市民行動の中でも、対人的援助はソーシャルサポートを介して心理的ストレス反応を低下させ、活気を高める効果がある (堀田, 大塚, 2014) ことを考慮すると、ジョブ・クラフティングがワーク・エンゲイジメントやワーク・モチベーションを高めることと類似の効果があるとも言える。

組織市民行動は、「従業員が自ら行う、正式な職務条件にはないが、組織機能を促進する行動」であるので、ジョブ・クラフティングが持つ職場における関係性の境界の変更といった側面も組織市民行動は持ちうる可能性はあるが、明確には定義されていない。さらに、組織市民行動の概念においてはジョブ・クラフティングが持つ仕事の意義の変更といった認知的な側面も明確に定義されていないので、これらの点を考慮すると組織市民行動とジョブ・クラフティングとは別種の概念として扱うのが妥当である。そして、組織市民行動が組織機能を促進する行動であるのに対し、ジョブ・クラフティングの概念には組織機能を促進するというような動機はなく、その点では明確に異なる概念といえる。

(5) ジョブ・クラフティングとプロアクティブ行動との相違点

高尾 (2017, p. 5) は、ジョブ・クラフティングとプロアクティブ行動は両方とも先見的で主体的な行動ではあるが、何を目的とした起こす行動なのか、目指すところの目的が違う点を指摘する。プロアクティブ行動は、組織の問題解決や組織や同僚の援助という組織の利益に資することを目的としているが、ジョブ・クラフティングの概念においては組織の利益に資するということが副次的なものである。

すなわち、ジョブ・クラフティングは、仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化を意図して起こす行動であり、その行動が結果として組織の利益に資することがあるかもしれないが、組織へ逆効果をもたらすこともありうる。このように、ジョブ・クラフティングとプロアクティブ行動の相違点として、行動の動機を挙げられる。

そして、高尾 (2017, p. 5) は、ジョブ・クラフティングを起こしたかどうかは、本人にしか分からず他者からは同定できないが、プロアクティブ行動は他者から同定することも指摘している。

さらには、上述のとおり、ジョブ・クラフティングは行動、関係性、認知を扱う多次元概念であるが、プロアクティブ行動は行動といった単次元概念であり、その点でも相違している。

3-3-2 キャリア概念との比較

本項では、キャリアに関する概念のうち、主観的な知覚を重視するキャリア概念を取り上げる。キャリアという概念はさまざまな定義があるため多義的な概念と言えるが、渡辺 (2007) はキャリア概念に含まれる意味として、個人と環境の相互作用、時間の流れ、個別的なものなどを挙げる。この個人と環境の相互作用という文言には、個人が主語であり、個人起点であることを意味する。そして、時間の流れには職業経歴の意味合いがあり、仕事経験の蓄積を意味するものと捉えることができる。また、キャリアは画一的ではなく個別的であるという側面も示している。渡辺 (2007) が提示するキャリアの意味からは、キャリアという概念は仕事経験に視点をあてたものであり、かつ従業員起点であり、個別的なものとなり、その点においてはジョブ・クラフティングと同一である。ただ、キャリアは主観と客観の両面性を持つ概念である点 (Goffman, 1961) においては、ジョブ・クラフティングと異なる。

(1) キャリア・サクセス

まず、長年の仕事経験が蓄積され、その結果キャリアの成果として表わされたキャリア・サクセス (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005) を取り上げる。キャリア・サクセスは、「さまざまな仕事経験を経た結果として、個人の積み上げてきた現実の達成および知覚された

達成」と定義される (Arthur et al., 2005; 林, 2009)。

この「現実の達成および知覚された達成」という文言に表されているように、ここにも、上述のとおり、客観的なものと主観的なものの両面性がある (Arthur et al., 2005)。キャリア・サクセスが仕事の経験を捉えている点、主観的な知覚を扱っている点では、ジョブ・クラフティングと同一であるが、キャリア・サクセスが客観的なものも扱っている点では、ジョブ・クラフティングと異なる概念である。

そして、キャリア・サクセスの概念は、仕事経験を経た結果の達成を意味しており時間的な流れを表しており、あくまでもキャリアの概念である。対照的に、ジョブ・クラフティングはジョブという一時点の行動、関係性、認知を表しており、一時点の変化を表しており、この時間の捉え方に概念としての大きな相違点がある。

(2) 精神性

次に、キャリア研究における精神性 (spirituality) を取り上げる。精神性をロビンス (2005/2009, pp. 395-399) は、人間には内面生活があり、有意義な仕事をすることで内面生活を充実させることができる概念であるとしている。精神性の定義はさまざまであり、例えば、Duffy and Blustein (2005) は「より高次のパワーへの愛着」としているが、Sheep (2004) は精神性の定義において、「職場における自己統合感」、「仕事の意味」、「自己の超越性」、「仕事による個人の成長と内的自己の発達」の4つの共通点を見出している。

これらの定義に表れているように、精神性は個人起点であり、個別的で主観的な面、そして組織への貢献を意図しているが逆効果になることもあることなど、ジョブ・クラフティングと同一である。しかしながら、精神性は認知の側面だけを扱う概念であり、行動や関係性を扱う概念ではない点では、ジョブ・クラフティングとは異なる概念となる。

Wrzesniewsk, McCauley, Rozin, and Schwartz (1997) は、仕事をジョブ、キャリア、コーリングの3つのレベルに分けているが、精神性はコーリングに近いと言える。金井 (2002, pp. 295-301) は、精神性に着目し、長く働くためには、人生目標と仕事生活の関連づけ、そして他者との関係性の中で仕事の意味づけが必要となるとしており、精神性とジョブ・クラフティングの認知的次元との間には、類似性が見られる。特に、精神性と Wrzesniewski and Dutton (2001) が定義するジョブ・クラフティングは、両方ともに、社会構築主義の観点からジョブを認識している。

しかし、精神性もキャリア・サクセスもキャリアに関する概念は、キャリアという時間の流れの結果の状態に焦点をあてたものであり、短期的な行動であるジョブへの関心は薄く、その点でジョブ・クラフティングとは明らかに異なる概念であると言える。

(3) コーリング

Wrzesniewski et al. (1997) が3つのレベルに分けた最上位のコーリングも、ジョブ・

クラフティングと関係の深い概念と言える。コーリングは巷では天職という意味で捉えられることも多いが、コーリングの概念は、先行研究では古典的、新古典的、現代的の3つに分類されており (Bunderson & Thompson, 2009)、現代的な概念では、柏木 (2019, p. 20) が「人生の目的として人が情熱的に強く惹かれている職業」と定義している。

コーリングは個人にも組織にもプラスに働くと考えられているが、柏木 (2019, pp. 20-21) は、個人にも組織にもマイナスの影響を及ぼす可能性があることを示唆している。例えば、個人への悪影響として、コーリングに就いた従業員が、本人の能力や体力の限界を超えて就業することにより、健康を損なう可能性やワークライフバランスを損なうこと、そして、組織への悪影響としては、コーリングに就いた従業員の熱意が有り余るために、組織の目標と乖離することや周囲の人間関係を損なう可能性もある (柏木, 2019, pp. 20-21)。この点においては、コーリングとジョブ・クラフティングが類似している。

このコーリングが、個人にも組織にも有益でないこともありうるということは、ジョブ・クラフティングの効果が組織には中立的であること、あるいは後述する縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションを損なう可能性があることとも類似している。コーリングが組織市民行動や職務満足度と相関関係にあることも (Xie, Zhou, Huang, & Xia, 2017)、ジョブ・クラフティングと類似している。そして、コーリングは、ワーク・モチベーション、特に内発的動機づけと正の関係性があることが明らかにされているが (柏木, 2015, p. 213)、ジョブ・クラフティングも内発的動機づけへ正の影響を与えることも明らかになっており (森永, 2009; 森永他, 2015)、この点においてもジョブ・クラフティングと類似概念と言える。

Wrezesniewski et al. (1997) は、仕事をコーリングであると感じている従業員はジョブ・クラフティングをしやすい傾向にあると指摘しており、関係の深い概念であることがわかる。しかしながら、Wrezesniewski et al. (1997) が仕事をジョブ、キャリア、コーリングと3つのレベルに分けているように、ジョブとコーリングは概念のレベルが違っているとされている。そして、コーリングという概念は、すなわち職業に焦点をあてたものであり、ジョブに焦点をあてたものでない。また、コーリングはキャリアのようにある時点の状態を表す概念であるが、ジョブ・クラフティングは行動であり、関係性であり、認知である。コーリングとジョブ・クラフティングとは多くの点で類似するものの、これらの点から明らかに異なる概念であると言える。

3-3-3 ジョブ・デザインや I-deals との比較

最後に、プロアクティブ行動以外のジョブ・クラフティングの類似概念として、ジョブ・デザイン、I-deals を取り上げ、ジョブ・クラフティングとの比較を行う。

(1) ジョブ・デザイン

まず、職務特性理論におけるジョブ・デザインは、組織や上司が設計した客観的課業を個人がどう解釈するかという概念であり、従業員が自発的に行う行動ではなく、トップダウンアプローチである (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

対照的に、ジョブ・クラフティングは職務特性理論におけるトップダウンアプローチへの疑義が発端になって提唱された概念であり、組織や上司が職務を設計するジョブ・デザインに対し、組織や上司が設計した職務を従業員が再設計することに大きな特徴を持っている。さらに、ジョブ・デザインは組織へ貢献することが前提となった概念であるため、明らかにジョブ・クラフティングとの相違点が認められる。高尾 (2019a, p. 85) はこれらを端的に指摘し、「トップダウン—ボトムアップ、組織主導—個人主導、画一的—個別的、客観的—主観的」といったことを相違点として挙げている。

ジョブ・デザインもジョブ・クラフティングも仕事の経験に着目している点では類似概念と言えるものの、組織が設計した画一的な仕事を個人がどのように受容するかというジョブ・デザインの視点では、仕事の経験を深く捉えることができないといった問題意識を Wrzesniewski and Dutton (2001) が持っており、それがためにジョブ・クラフティングの概念を提示されたと言える (高尾, 2017, pp. 4-5 ; 2019a, p. 86)。

(2) I-deals

I-deals は、「非標準の性質をもち、自発的で個別的な合意で、従業員と組織が双方の利益になるような事項について交渉した結果の合意」(Rousseau, 2005, p. 8) と定義される。自発的かつ個別的である点でジョブ・クラフティングと類似した概念である。但し、I-deals は包括的、従業員と組織の双方向からの視点の概念であるが、ジョブ・クラフティングは従業員からの視点による概念である (森永, 金井, 2013, pp. 132-135)。

一方、I-deals は従業員と組織の双方が合意をする点では客観的でフォーマルな変更となる (高尾, 2019, p. 87) が、ジョブ・クラフティングはインフォーマルな変更も含まれる。そして、I-deals は双方の合意であるため、他者から同定できる概念であるのに対し、認知的クラフティング、すなわち認知的境界の変更は他者からは判別不可能であり、タスク境界の変更も他者から必ずしも見えるとは限らないため (高尾, 2019, p. 86)、この点で I-deals とジョブ・クラフティングは明らかに相違している。そもそも I-deals は、交渉した結果の合意であるのに対し、ジョブ・クラフティングは外的特性ではなく内的特性を対象としているため (Zhang & Parker, 2018, p. 128)、フォーマルな承認を必要としない。この点でも、I-deals とジョブ・クラフティングとは明らかに相違する概念と言える。

さらには、I-deals は、双方の利益になるということが目的であり、組織の利益を追求する概念であるが、ジョブ・クラフティングは組織の利益には中立的な概念であり (Wrzesniewski and Dutton, 2001, p. 193)、個人が必ずしも組織の利益を考えて起こす行動

とは限らない。後述するが、縮小的ジューブ・クラフティングが組織の成果や利益に負の影響をもたらすこともある (Weseler & Nissen, 2016)。これらの点で、I-deals とジョブ・クラフティングとは明らかに相違する概念であると言える。

3-3-4 ジョブ・クラフティングと類似概念の相違点

プロアクティブ行動やキャリアに関する概念は総じて個別的、主観的であり、ジョブ・クラフティングに類似している。ジョブ・クラフティングとキャリアに関する概念は組織への貢献に中立的であるが、プロアクティブ行動は組織への貢献を前提にする概念が多い。

表 3-1 ジョブ・クラフティングとその類似概念

| 概 念 | 起点が従業員側か 組織側か | 行動・関係性・ 認知の側面 | 組織への貢献 | 画一的か 個別的か | 主観的か 客観的か |
|-------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|
| ジョブ・クラフティング | 従業員 | 行動、関係性、 認知の3側面を 包含する概念 | 組織への貢献は副次的なものである のだが、逆効果になることもある | 個別的 | 主観的 |
| テイキング・チャージ | 従業員 | 行動を表す概念 | 組織への貢献だけでなく逆 効果になることもある | 個別的 | 主観的 |
| 文脈的パフォーマンス | 従業員 | 行動を表す概念 | 組織への貢献に限られる | 個別的 | 主観的 |
| 組織市民行動 | 従業員 | 行動を表す概念 | 組織への貢献に限られる | 個別的 | 主観的 |
| キャリア・サクセス | 従業員 | 状態を表す概念 | 組織への貢献だけでなく逆 効果になることもある | 個別的 | 主観的 |
| 精神性 | 従業員 | 状態を表す概念 | 組織への貢献だけでなく逆 効果になることもある | 個別的 | 主観的 |
| コーリング | 従業員 | 状態を表す概念 | 組織への貢献だけでなく逆 効果になることもある | 個別的 | 主観的 |
| ジョブ・デザイン | 組織 | 行動と認知を表 す概念 | 組織への貢献に限られる | 画一的 | 客観的 |
| I-deals | 従業員と 組織の 双方 | 合意という状態 を表す概念 | 組織への貢献に限られる | 個別的 | 客観的 |

(出所) 筆者作成

さらには、ジョブ・クラフティングは、行動、認知、関係性といった多次元概念であるのに対し、プロアクティブ行動やキャリアに関する概念は、単次元概念であり、この点において明らかな相違点がある。このように、ジョブ・クラフティングのユニークな特徴として、行動の他に、関係性、認知の次元を含めた多次元概念であることが挙げられる。プロアクティブ行動は、行動を表す概念であり、ジョブ・クラフティングとは相違している。キャリアに関する概念は、キャリアの状態に対する個人の知覚を表す概念であり、そういう点では認知的クラフティングに近い側面があるが、行動や関係性を含めた概念ではない。

次に、ジョブ・デザインはジョブ・クラフティングに近く、行動と認知を含めた多次元概念であるが、関係性を扱っていない。ジョブ・デザインが画一的であり、客観的であるのに対し、ジョブ・クラフティングが個別的、主観的である。

I-deals は行動を表す単次元概念であり、ジョブ・クラフティングの行動、認知、関係性といった多次元概念とは相違している。その他の点では、I-deals が個別的ではあるが客観的であるのに対し、ジョブ・クラフティングは個別的、主観的である。

これらの比較検討を総括すると、ジョブ・クラフティングは、個別的、主観的な概念であることに加え、行動だけでなく、関係性、認知の次元を含めた多次元概念であることに大きな特徴がある。個別的、主観的な概念であり、かつ行動の他に関係性、そして認知の次元が含まれている点で、極めて社会構築主義の観点に基づく概念であると言える。表3-1に、ジョブ・クラフティングとその類似概念の比較を表す。比較の基準として、起点が従業員側にあるか組織側にあるのか、行動・関係性・認知・状態のどの側面を扱ったものなのか、組織への貢献の関与の度合い、画一的か個別的か、主観的か客観的かといった5項目を据え、比較分析を行ったものである。

3-3-5 ジョブ・クラフティングの派生概念

最後に、ジョブ・クラフティングから派生した概念としてレジャー・クラフティング (leisure crafting) (Petrou & Bakker, 2016) を取り上げる。レジャー・クラフティングは、オフ・ジョブ・クラフティングとも言われ、「目標設定、人間関係、学習、自己開発を目的とした余暇活動の積極的な追求」と定義される (Petrou, Bakker, & van den Heuvel, 2017)。レジャー・クラフティングは、自律性や関係性などの基本的な心理的欲求の満足に正の影響があるとされ (Petrou & Bakker, 2016)、レジャー・クラフティングを行うことは生産性を上げる可能性があることが示唆されている (Ugwu, 2017)。レジャー・クラフティングの概念は仕事と余暇のバランスをとることの重要性を示唆しており、レジャー・クラフティングがオフ・ジョブ・クラフティングとも言われことを考慮すると、余暇とのバランスというよりは仕事以外のものとのバランス、あるいは人生の中で仕事とのバランスをとるこ

との重要性が必要とされていると言えよう。

但し、レジジャー・クラフティングの概念は仕事以外の領域の一部を表しているに過ぎないため、Demerouti et al. (2019) はレジジャー・クラフティングの概念を発展させ、ホーム・クラフティングを提案している。ホーム・クラフティングは、「意味を体験し、人と環境の適合を創造または回復するために、従業員が家庭での需要と家庭での資源と個人の能力とのバランスを取るために行う変更」と定義される (Demerouti et al., 2019)。

Demerouti et al. (2019) ではヨーロッパ 6 カ国のサービス従事者 139 にの日記調査から、ホーム・クラフティングがジョブ・クラフティングに影響を及ぼすことを示唆している。家庭での自律性が仕事の資源の探索と正の関係があり、かつ仕事の要求の減少と負の関係があることを明らかにしている。ホーム・クラフティングの概念は、ジョブ・クラフティングの有益なインプリケーションが人生の境界を超えることにより個人が人生でより大きな意味をどのように体験できるかについてのアドバイスを与えている。

Schippers and Ziegler (2019) は、人生の目的は不明瞭なものながら、心理学的な介入により人生の目的を引き出すことができると見ており、人生上のパフォーマンスと幸福を最適化するために個人が人生をコントロールする介入ツールとしてライフ・クラフティング (life crafting) を提唱している。ライフ・クラフティングとは自分の人生をコントロールし、人生の目的 (あるいは価値観や情熱) を見つけることであるとして、オンライン学習によるライフ・クラフティング介入²⁰を推奨している (Schippers, & Ziegler, 2019)。人生の価値と目標を見つけること、そのための目標・計画を立てること、そしてその目標・計画を公開することを推奨している。

また、ライフ・クラフティングに関連する概念として、近年ではジョブをキャリアへ拡張したキャリア・クラフティング (career crafting) の概念も研究されつつある (高尾, 2020, p. 14)。キャリア・クラフティングの概念はジョブだけでなくキャリア全体の発展に焦点をあてており、ライフ・ワーク・バランス (life-work balance) への関心の強まることで、個人が自分のキャリアを意味ある方法で主観的に定義するようになり、キャリア・クラフティングの概念の必要性が増している (Sukhapure & Cohen, 2015)。Sukhapure and Cohen (2015) では、ニュージーランドの会計士のキャリア・パスの質的調査により、キャリア・クラフティングがキャリアの方向性や目標に対する自己理解を意味するキャリア・クラリティ (career clarity) に影響を与えることを明らかにしている。

これらのレジジャー・クラフティング、ホーム・クラフティング、ライフ・クラフティング、そしてキャリア・クラフティングへの概念の多様化は、ジョブ・クラフティングが決してジョブの中だけでは完結せず、家族や生活との関わりにも影響を受けるものであることを示唆している。再雇用制度がブリッジ・ジョブなどと称されるように、高齢雇用者

²⁰ ライフ・クラフティング介入の大まかな要素は、人生の価値と目標を見つけること、そのための目標・計画を立てること、そしてその目標・計画を公開することにある

が徐々にワークから離れていく存在でもあることを考慮すると、高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究においてはライフやキャリアの中におけるジョブ・クラフティングといった視点も必要となる。

3-4 日本におけるジョブ・クラフティング研究

3-4-1 日本におけるジョブ・クラフティング研究の意義

本節では、日本におけるジョブ・クラフティング研究を概観する。日本におけるジョブ・クラフティング研究は海外と比べると数が多いとは言えないが、仕事に関する社会的文脈が日本と欧米では相違していることを考慮する必要があるため（高尾, 2017, p. 18）、日本の高齢雇用者のジョブ・クラフティングの分析にあたっては、日本のジョブ・クラフティング研究のレビューが欠かせない。

なぜならば、ジョブ・クラフティング研究は、職務特性理論をそのルーツとしており、組織が職務を設計する職務特性理論への疑問が研究の出発点になっている。ジョブ・クラフティングは、職務記述書で職務が明確に決められている欧米で誕生した概念である。そのため、日本の多くの企業のように、職務記述書で職務が明確に決められていない社会にその概念を持ち込んだ場合には、欧米と同様の先行要因やアウトカムが得られるかはまだ自明のものではない。そして、ホワイトカラーが増加した日本企業においては、仕事の境界が曖昧になっており、そのような状況では従業員同士の間で職務の境界を変更することもあり（浅海, 2006）、あるいは、個人により職務の範囲や構造が大きく異なる事態も発生している（森永他, 2015）。

このように、日本企業においては、欧米の企業とは社会的文脈が相違していることが想定されるため、日本におけるジョブ・クラフティング研究の知見は欧米のものと同様ではない可能性も否定できない。そして、日本の製造業における「カイゼン」という言葉に表されているように、従業員の自発的な課題解決や小集団活動、あるいは柔軟な職務遂行が日本の企業の特徴とされており、そのような職場文化においては、ジョブ・クラフティングは、欧米よりも日本企業の方がフィットする概念である可能性もありうる。

ただし、「カイゼン」という概念は、1980年代にアメリカが日本の企業を研究したことで注目を集めたものであり、既に歴史的な概念かもしれない。現代日本の企業の現場に、果たして「カイゼン」という言葉に表されているような特徴が残されているのかということも懐疑的に見ていかないといけない。

3-4-2 日本のジョブ・クラフティングの量的研究

日本においては、関口（2009）、森永（2009）などのジョブ・クラフティングの概念を用

いた実証研究により、日本にもジョブ・クラフティング概念が広まりつつある（高尾, 2019a, p. 81）。

まず、森永（2009）は、ジョブ・クラフティングを動機付け方略という視点で捉えている。「自己調整方略としてのジョブ・クラフティングが、どのような状況で行われるのか、また、どのような形態で行われるのか、についてのプロセス」を、自動車会社の給与計算チーム（5名）と製品開発の実験チーム（7名）の2つの職場へのインタビューにより調査している。2つの部門の職務特性やジョブ・クラフティングの比較検討を行い、各々の部門におけるジョブ・クラフティングの規定要因を明らかにしている。職務自律性も職務の複雑性も低い給与計算チームでは勤続年数とシステム開発経験が、職務自律性も職務の複雑性も高い製品開発の実験チームでは仕事の進め方への納得感や与えられた役割への満足感が、ジョブ・クラフティングの規定要因になると分析する。

森永（2009）は自己調整という視点を経営に活かすことを示唆する。この自己調整という視点は、高齢雇用者の活性化にも活かされるべき視点であると言える。なぜならば、職務記述書が曖昧な日本の職場で、かつ曖昧な立場に置かれている再雇用者や役職定年者などの高齢雇用者に今までの経験を活かし活躍してもらうためには、自らの役割の認知を変えてもらうなどの自己調整が欠かせないからである。表 3-2 に、森永（2009）が分析した自動車メーカーの2つの部門のジョブ・クラフティングの特性を表す。

表 3-2 森永（2009）の2つの部門のジョブ・クラフティングの特性

| ジョブ・クラフティングの特性 | | 給与計算チーム | 実験チーム |
|----------------|--------|-------------------|-----------------------------|
| 仕事の特性 | 職務の自律性 | 低い | 高い |
| | 職務の複雑性 | 低い | 高い |
| | 負荷の種類 | 量的 | 質的 |
| クラフティングの種類 | | タスク・認知的 | タスク・関係的 |
| クラフティングがもたらすもの | | 仕事の重要性・意味 | アイデンティティ・役割 |
| クラフティングの規定要因 | | 勤続年数 システム開発の経験 | 仕事の進め方への納得感 与えられた役割への満足感 |

（出所）森永（2009）

そして、森永（2009）では、欲求を契機に、目標との不一致が生じる状況やキャリア志向性やモチベーション志向性が媒介することで、自己調整プロセスを喚起し、さらには、ジョブ・クラフティングの機会や職務知識が媒介になることで動機付け方略としてのジョブ・クラフティング行動が発現するプロセスを提示している（図 3-5）。

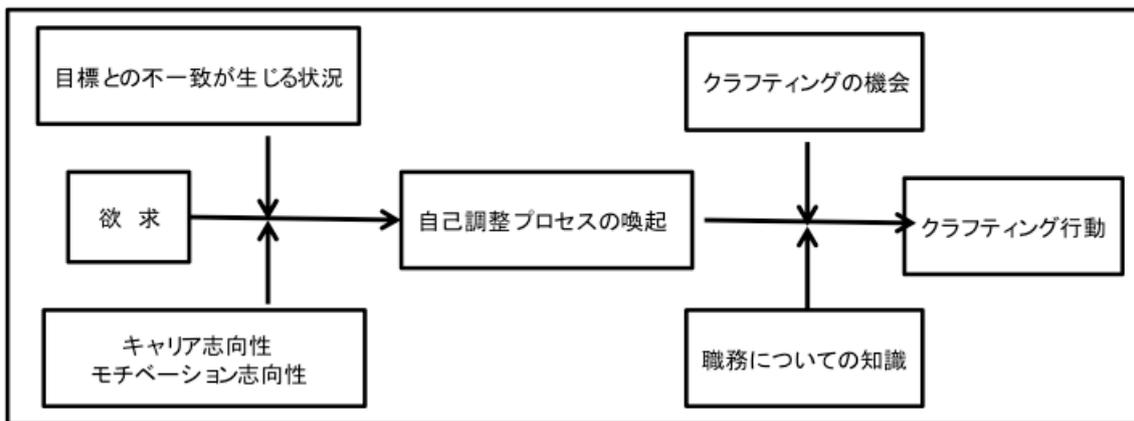


図 3-5 動機付け方略としてのジョブ・クラフティングのプロセス

(出所) 森永 (2009)

ジョブ・クラフティングという名称を使用していないが、浅海 (2006) は、女性従業員が自主的に業務を拡張することを明らかにした。人事上のインセンティブがない状況でも、女性従業員が営業職と事務職の間で業務拡張を起こすことがあり、さらには、それらの業務拡張の先には職種転換も起こりうることを質的研究から明らかにしている。

関口 (2009, 2010) は大学生のアルバイトへオリジナルな尺度で質問票調査を行い、上司のサポートやスキルの多様性がジョブ・クラフティングを促進し、その後の主体的なキャリア形成に正の影響を及ぼすことを分析している。

森永他 (2015) は飲料メーカーの営業社員への質問票調査 (N=419) から、ジョブ・クラフティングがワーク・モチベーションに正の影響を与えることを明らかにしている。そして、その効果は職務自律性が高い時に強まることも明らかにしている。さらには、仕事の境界が曖昧なホワイトカラーのモチベーションを高めるためには、従業員のジョブ・クラフティングだけでなく、組織や管理職が自律的な職務を設計することが重要であることを示唆している。図 3-6 に、ジョブ・クラフティングとワーク・モチベーションの関係を表す。

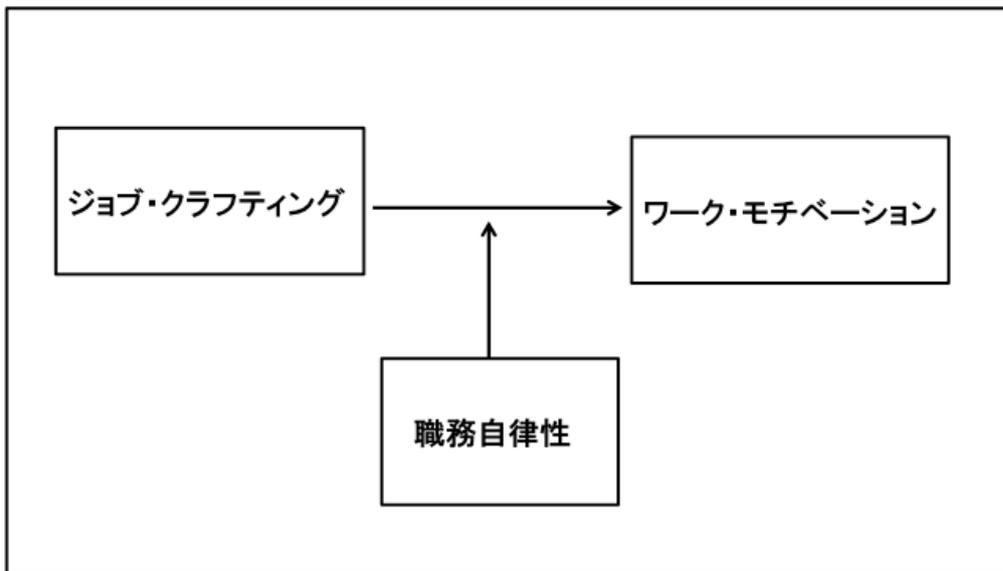


図 3-6 ジョブ・クラフティングとワーク・モチベーションとの関係

(出所) 森永他 (2015) を一部改変

藤澤 (鎬木), 高尾 (2014) は、育児休暇の経験のある男女へのウェブによる質問票調査 (1 回目調査 N=226、2 回目調査 N=67) の結果、退職中の「内省」の経験が「視野の広がり」と相対化」を媒介変数としてジョブ・クラフティングに正の影響を与えていることを明らかにしている。そして、「職務の自律性」や「個人成果の厳密な評価」は、「会社の価値の再評価」を媒介変数としてジョブ・クラフティングに正の影響を与えていることを指摘する。

さらに、藤澤, 高尾 (2015) は、1 年以上の育休を初めて取得中の正社員の女性への質問票調査により、ワーク・アイデンティティの再評価が拡張的関係的ジョブ・クラフティングを促進することを明らかにしている。さらには、職務自律性が高い場合にはその効果を強めることも示唆する。

Sekiguchi, Li, and Hosomi (2017) は、短時間勤務の従業員の質問票調査 (N=509) の結果、職務自律性と社会的スキルがジョブ・クラフティングに正の影響を与えていることを明らかにしている。さらには、フルタイム勤務の従業員の質問票調査 (N=564) の結果、従業員の役職が高い場合、職務自律性がジョブ・クラフティングに強い影響を与えることや、社会的スキルが高い人は役職に関係なく、職務自律性がジョブ・クラフティングに影響を与えることを明らかにしている。

石山 (2018) は越境経験や越境学習がジョブ・クラフティングを促進すること、そして越境経験や越境学習がジョブ・クラフティングの先行要因になることを明らかにした。越境経験の中でも、相互作用の性質が顕著なボランティア、地域コミュニティー、異業種交流会といった社外活動が「改善ジョブ・クラフティング」と「関係構築ジョブ・クラフティン

グ」の両方に正の影響を与えることを明らかにしている。

この「改善ジョブ・クラフティング」と「関係構築ジョブ・クラフティング」は、Leana et al. (2009) の質問項目について探索的因子分析を行ったもので、「改善ジョブ・クラフティング」は「全般的な仕事の改善に積極的に取り組む内容を示す」ものであり、「関係構築ジョブ・クラフティング」は「職場での人間関係に関わる」ものである。石山 (2018) で得られた知見から判断すると、越境経験が影響を与えるジョブ・クラフティングは、仕事の手順ややり方を変えるといった拡張的タスククラフティングや、職場のイベントを企画するといった拡張的関係的クラフティングが想定される。

なお、石山 (2018) では副業も分析しており、副業とジョブ・クラフティングの相関関係は統計的に有意ではなかったが、副業もジョブ・クラフティングを促す先行要因になりうる可能性を示唆している (石山, 2018)。すなわち、越境経験のような異質な経験や職場の同僚が持ちえていない異質な知識が、ジョブ・クラフティングを促す先行要因になると言える (石山, 2018)。

細見 (2015) は育児など家庭生活に支援的な上司の元で、部下がジョブ・クラフティングを行うことでパフォーマンス、エンゲイジメントが高まると分析し、小山 (2018) は、27 歳未満の大学卒の若手社員への質問票調査 (N=308) の結果、大学での「困難な出来事を遣り抜く意思」や「困難な出来事での新たな一歩」が就職後のジョブ・クラフティングへ正の影響を与えていることを示唆している。

松尾 (2018) は個人成長力と心理的エンパワーメントの関係における構造的ジョブ・クラフティング、社会的ジョブ・クラフティング、挑戦的ジョブ・クラフティング (Tims et al., 2012) の媒介効果を従業員への質問票調査 (N=1 回目 803, 2 回目 320) により分析している。構造的ジョブ・クラフティングは自律性や知識を求めるジョブ・クラフティングであり、社会的ジョブ・クラフティングは社会的サポートを求めるジョブ・クラフティングであり、挑戦的ジョブ・クラフティングは、挑戦的な業務を求めるジョブ・クラフティングを意味する。調査の結果、ジョブ・クラフティングが心理的エンパワーメントへ影響を及ぼすことが明らかにしている。また、Tims et al. (2012) の 3 次元の中では、構造的ジョブ・クラフティングの影響が最も強く、挑戦的ジョブ・クラフティングもある程度の影響力を持つが、社会的ジョブ・クラフティングは間接的な効果しか有していない。図 3-7 に、松尾 (2018) の分析モデルを表す。

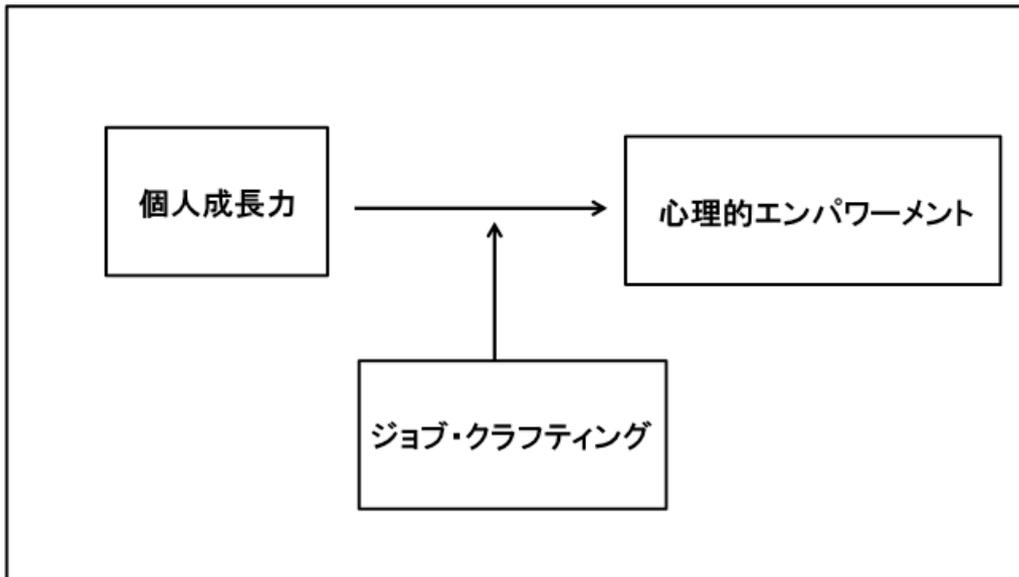


図 3-7 松尾（2018）の分析モデル

（出所）松尾（2018）を一部改変

高尾（2019c）では、30名以上の企業の正社員への質問票調査（N=369）により、心理的オーナーシップがジョブ・クラフティングに影響を与え、ジョブ・クラフティングがさらに心理的オーナーシップを高めることを明らかにしている。さらには、心理的オーナーシップは、ジョブ・クラフティングのすべての次元に影響を与えるが、ジョブ・クラフティングについては、認知的クラフティングのみが心理的オーナーシップに影響を与えるという事実も明らかになっており、ジョブ・クラフティングのループ構造のプロセスには、認知的クラフティングが鍵を握っている可能性が示唆されている。なお、心理的オーナーシップとは、「所有の対象が心理的に基礎づけられ、個人がそれを『自分のもの』であると感じる状態」（Pierce, Kostova, & Dirks, 2001, p. 304）と定義されている。図 3-8 に、高尾（2019c）の分析モデルを表す。

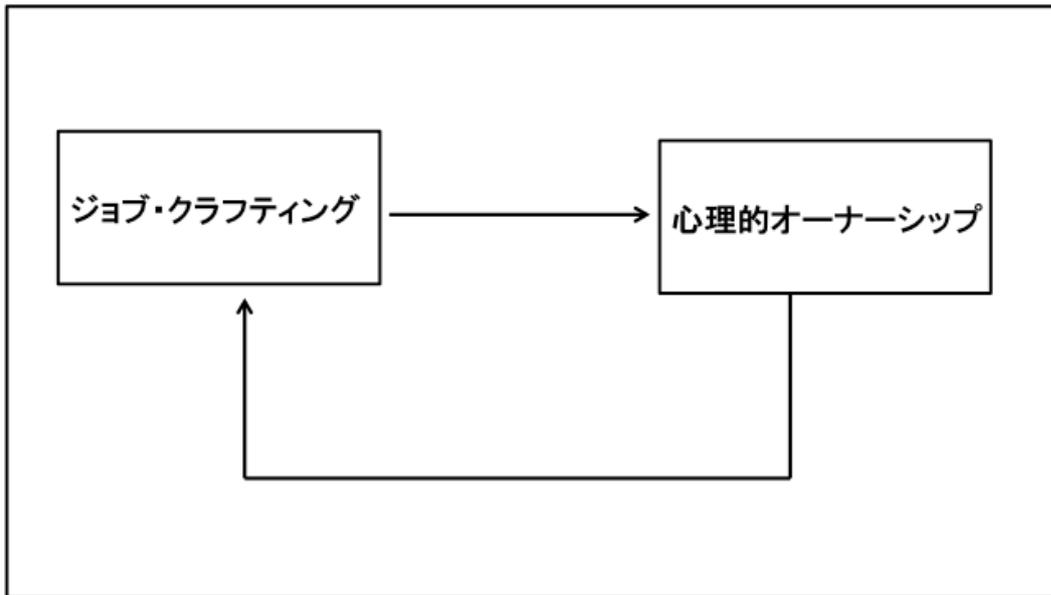


図 3-8 高尾（2019c）の分析モデル

（出所）筆者作成

日本のジョブ・クラフティングの量的研究の特徴を 2 点挙げる。第 1 に、各々の専門領域の概念にジョブ・クラフティングが媒介変数になることを分析するものや、ジョブ・クラフティングが各々の専門領域の概念の説明変数になることを実証するものが多い。どちらかという、ジョブ・クラフティングが主要な概念ではなく、各々の専門領域の主要な概念の対抗となる変数として扱われている。

第 2 には、ほとんどの量的研究では暗黙のうちに拡張的ジョブ・クラフティングを想定しており、縮小的ジョブ・クラフティングの存在を自覚していないか、あるいは縮小的ジョブ・クラフティングへの関心が薄い傾向が窺える。表 3-3 に、日本のジョブ・クラフティングの主な量的研究の一覧を表す。

表 3-3 日本のジョブ・クラフティングの量的研究一覧

| 研究 | 注目した変数 | 調査対象 | 結果 |
|------------------------|--------------------------------|---|---|
| 関口 (2009) 関口 (2010) | 上司のサポートや スキルの多様性 | 西日本の国立大学の 経済学部 講義を受 講した学生 (N=123) | 上司のサポートやスキルの多様性がジョ ブ・クラフティングを促進し、その後の 主体的なキャリア形成に正の影響を及ぼ す |
| 関口, 歴, 細見 (2012) | 社会的スキル、ジ ョブ・ステイタス、 職務自律性 | 調査 1: 学生アルバイ ト、調査 2: 従業員 300 人以上の企業の正社 員 | 職務自律性が高く、ジョブ・ステイタス が低い場合に、社会的スキルが JC に最も 強い影響を及ぼす |
| 石山 (2018) | 越境経験 | ネットリサーチ (N= 721) | ボランティア、地域コミュニティー、異 業種交流会といった社外活動が JC に正の 影響を与える |
| 小山 (2018) | 過去の経験 | 308 人の若手社員 (大 学卒、27 歳未満) | 大学での「困難な出来事を遣り抜く意思」 などが就職後の JC へ正の影響を与えてい た |
| 藤澤 (鏑木) , 高尾 (2014) | 休職中の「内省」 | 育児休暇の経験のあ る男女(ネットリサー チ) | 休職中の「内省」の経験が「視野の広が りと相対化」を媒介変数として JC に正の 影響を与えていた。 |
| 細見 (2015) | ワークライフバラ ンスに支援的な上 司 | 従業員 300 人以上の企 業に勤める全国の正 社員(ネットリサー チ) | 育児など家庭生活に支援的な上司の元 で、部下が JC を行うことでパフォーマンス、エンゲイジメントが高まる |
| 高尾 (2019c) | 心理的オーナーシ ップ | 30 名以上の企業の正 社員への質問票調査 (N=369) | JC がさらに心理的オーナーシップを高め ることを明らかにしている。 |
| 松尾 (2018) | 個人成長力、心理 的エンパワーメン ト | 米国リサーチ会社の パネルデータ (N=1 回目 803, 2 回目 320) | JC が心理的エンパワーメントへ影響を及 ぼすことが明らかにした。 |

* 表のなかでは、ジョブ・クラフティングを JC と記述する
(出所) 筆者作成

3-4-3 日本のジョブ・クラフティングの質的研究

次に、日本におけるジョブ・クラフティングの質的研究を俯瞰する。松永, 梅崎, 池田, 藤本, 西村 (2018) は、ジョブ・クラフティングの概念が Wrzesniewski and Dutton (2001) により社会構築主義的に生み出されたにもかかわらず、日本のジョブ・クラフティング研究は、量的研究が多く、質的研究が少ないと指摘する。

廖 (2017) は日本のジョブ・クラフティング研究の中では数少ない質的研究の一つであり、学習を通じた能力の変化がジョブ・クラフティングにどのような影響を与えるかを分析した社会構築主義的 (解釈主義的) な視点のケーススタディである。日本の製パン技術を学んだベーカリー職人が設備の遅れた台湾で、いかに日本と同じパンを作るかを工夫し、学んでいくプロセスを事例研究で分析している。

この研究では、ベーカリー職人が「転化」と「ドラフティング」の2つの方法でタスクの境界を変えたことを発見している。「転化は、ある状態から、本質が全く違う別の状態に変化することを意味し」、「ドラフティングとは、草稿を書き起こすこと」とする。この「転化」と「ドラフティング」の概念が、どこから出てきたのか不明であり、かつ、転化はタスク境界の変化と似た意味があり、トートロジーとも言える。本研究では、先行研究では、「どういった方法で新しいタスクをデザインしてタスクの境界を変えたのかは不明であった」ため、その点をジョブ・クラフターが学習を通して能力の変化で、転化とドラフティングの二つの方法でタスクをデザインすることを示したと分析するが、そもそも「転化」と「ドラフティング」はタスククラフティングと同義に近いと思え、タスククラフティングがなぜ起こるのかについては分析できていない²¹。

なお、日本に限られることではないが、Lazazzara et al. (2020) は質的研究のメタ分析の結果、先行研究ではジョブ・クラフティングの先行要因やアウトカム、あるいは次元に焦点をあてた研究が多く、ジョブ・クラフティングのプロセスを概観する研究が欠落していると指摘する。表 3-4 に、日本のジョブ・クラフティングの質的研究の一覧を表す。

²¹ 廖 (2017) は質的研究であるのに、分析面ではタスククラフティングのみに焦点をあてており、認知的クラフティングに踏み込んでいない。ジョブ・クラフティングは社会構築主義的側面を持つ概念であるがゆえに、認知的クラフティングの側面にも切り込むことが望ましい

表 3-4 日本のジョブ・クラフティングの質的研究一覧

| 研究 | 注目した変数 | 調査対象 | 結果 |
|------------|------------------------------|----------------------------------|--|
| 松永他 (2018) | 仕事の意味やアイデンティティ | IT 会社の非正規社員 | 上司部下面談場面のビデオデータの相互行為分析（会話分析）から従業員の JC が実際の対話の中でどのように達成されているかを明らかにした。 |
| 森永 (2009) | 職務自律性、職務の複雑性、職務の負荷の種類（量的/質的） | 自動車会社の給与計算チーム（5名）と製品開発の実験チーム（7名） | 動機付け方略としての JC のプロセスを JC に対する欲求が喚起される段階と、JC が実際に遂行される段階という 2 段階に分けたプロセスモデルを提示した |
| 森永他 (2015) | 職務自律性 | 営業社員への質問票調査 (N=419) | JC がワーク・モチベーションに正の影響を与えることを示している。さらには、その効果は職務自律性が高い時に強まることを示した。 |

* 表のなかでは、ジョブ・クラフティングを JC と記述する

(出所) 筆者作成

3-4-4 日本におけるジョブ・クラフティングの介入研究

近年、ジョブ・クラフティングの介入研究が多くなりつつあり (Demotouti & Bakker, 2014)、daily 単位でのジョブ・クラフティングの変化に言及している介入研究も出現しているが、日本ではまだまだ介入研究は少ない。まず、Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, and Kawakami (2016) は、民間の製造業と民間病院のマネージャー50名へジョブ・クラフティングの介入プログラムを2週間空けて2回実施しており、介入前後でワーク・エンゲイジメント、そしてジョブ・クラフティングの有意な介入効果が観察されている。

あるいは、菱田 (2019) が高校教師へのジョブ・クラフティング研修の効果を PAC 分析²²で分析しており、ジョブ・クラフティング研修が、タスククラフティング、関係的クラフティング、認知的クラフティングを引き起こす効果を持つことを確認している。また、他者への貢献や社会的貢献が強くワーク・モチベーションに影響を与えていることも判明している。このように、ジョブ・クラフティングの介入によって、認知的側面の変容を促すことがワーク・エンゲイジメントを高めることになる (Sakuraya et al., 2016)。

²² PAC 分析は社会心理学者の内藤哲雄が創案した質的研究法で、PAC は Personal Attitude Construct (個人別態度構造) の略である。非論理的な自由連想、類似度を評価し、類似度距離行列によるクラスター分析を行い、そのクラスター分析を被験者と実験者が共有する分析手法である (内藤, 1993, 2019)。教育学や質的心理学で使われている

坂井, 柄本, 向後 (2017) は、ジョブ・クラフティングは、自主的な変化の手法であるため、能力や情熱の低い従業員が実践することは難しいと断じ、能力や情熱に影響されずに従業員の仕事の質を向上させる手法として、仕事にゲーム要素を取り入れたゲーミフィケーション研修を提案する。いずれにしろ日本のジョブ・クラフティングの介入研究は、その緒に就いたばかりであると言える。

最後に、日本におけるジョブ・クラフティング研究の小括として、次のことを述べる。ジョブ・クラフティングは欧米で創出され発展した概念であるために、日本の多くの企業のように、職務記述書で職務が明確に決められていない社会にその概念を持ち込んだ場合には、欧米と同様の先行要因やアウトカムが得られるかはまだ自明のものではない。そのため、日本企業の社会的文脈の下での高齢雇用者のジョブ・クラフティングの実証研究が必要となる。

3-5 メタ分析の先行研究

3-5-1 量的研究のメタ分析の先行研究

ここ数年、ジョブ・クラフティングの研究が進み、メタ分析の研究が多く出現しつつある。まず、量的研究のメタ分析を行った Rudolph et al. (2017) について述べる。Rudolph et al. (2017) では、図 3-9 の概念モデルに 1 つでも適合する量的研究を抽出し、122 の独立したデータサンプルをメタ分析している。図 3-9 の概念モデルでは、ジョブ・クラフティングの先行要因として、個人特性と仕事の特性と属性をあげている。図 3-9 を見ると、個人特性としては、ビッグ 5 やプロアクティブなパーソナリティや一般的なセルフエフィカシー、制御焦点をあげており、仕事の特性としては、仕事の自律性や仕事量を挙げる。属性としては、年齢、在職期間、性別、学歴、勤務時間をあげている。

そして、Rudolph et al. (2017) におけるジョブ・クラフティングの次元は、JD-R モデルに依拠する研究の流れに沿って、構造的な仕事の資源の増加、社会的な仕事の資源の増加、チャレンジングな仕事の要求の増加、障害となる仕事の要求の減少の 4 次元としている。また、アウトカムも JD-R モデルに依拠する研究の流れに沿っており、職務満足、離職意向とならんでワーク・エンゲイジメント、職務ストレス、そして仕事のパフォーマンスが挙げられる。

本研究の問題意識において、図 3-9 の概念モデルを眺めると、仕事の経験の変化を捉える視点が薄いことを指摘できる。特に、JD-R モデルに依拠する研究のように実証主義の立場からの研究においては、キャリア・ステージの変化や逆境体験などの仕事の経験の変化を捉える視点が抜け落ちている。特に、高齢雇用者にとっては、定年は大きなイベントであり、この定年というキャリア・ステージの変化は人によっては逆境体験にもなりうるものであり、ジョブ・クラフティングの要因にもなりうる。このように、仕事の経験の変化

を把握することは、高齢雇用者のジョブ・クラフティングを分析する点で不可欠である。

Rudolph et al. (2017) は、ジョブ・クラフティングの先行要因として、ビッグ 5 やプロアクティブなパーソナリティといった個人特性、仕事の自律性といった仕事の特性、年齢や性別、学歴といった属性しかあげていない。この点、本研究が問題意識として掲げる高齢雇用者特有の曖昧な役割や立場、制約の多い職場といった逆境体験、あるいは、定年再といったキャリア・ステージの変化が、先行要因として抜け落ちていることを指摘できる。

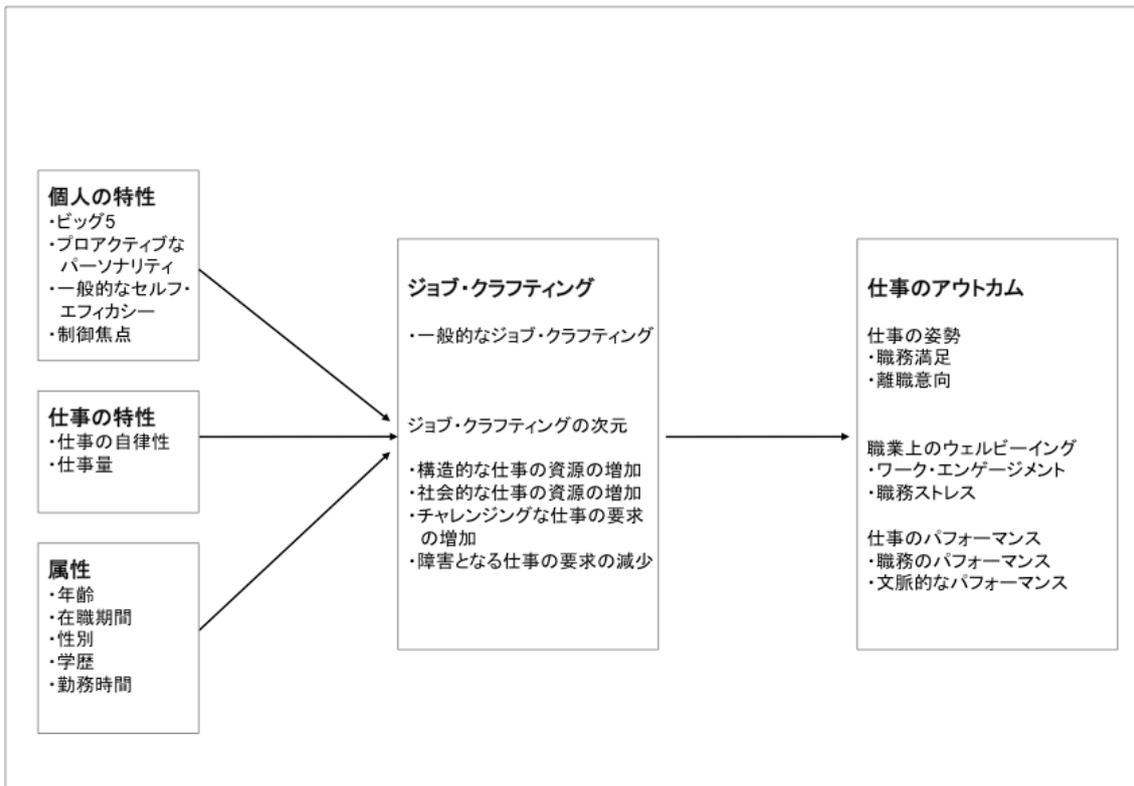


図 3-9 Rudolph et al. (2017) の概念モデル

(出所) Rudolph et al. (2017)

次に、制御焦点理論の視点によりメタ分析した先行研究について述べる。まず、Bruning and Campion (2018) について述べる。Bruning and Campion (2018) は、役割ベースのクラフティングと資源ベースのクラフティングという軸と、接近クラフティングと回避クラフティングという軸の 2 軸で、先行研究をメタ分析している。図 3-9 に、Bruning and Campion (2018) のジョブ・クラフティングの役割-資源/接近-回避モデルを表す。

Bruning and Campion (2018) は、制御焦点理論 (Regulatory Focus Theory) の 2 分法を取り入れている。制御焦点理論では、快なことを追求する行為と不快なことを避ける行為、あるいは、利得に接近する行為と損失を回避する行為は質的に異なるもので、区別す

べきと提案している (Higgins, 1997, 1998)。Bruning and Campion (2018) は、その 2 分法をジョブ・クラフティングの概念に適用し、ポジティブな結果の生起を重視する促進焦点ベースの接近クラフティングとネガティブな結果の回避を重視する予防焦点ベースの回避クラフティングをもう一方の軸に採用している。

なお、本研究では、接近クラフティング、促進焦点クラフティングを拡張的ジョブ・クラフティングと同定し、回避クラフティング、予防焦点クラフティングを縮小的ジョブ・クラフティングと同定しているが、回避役割クラフティングには役割縮小クラフティングが含まれ、回避資源クラフティングには撤退クラフティングが含まれている。

Bruning and Campion (2018) のメタ分析では、回避クラフティングはネガティブなアウトカムをもたらす傾向が強いものとして扱われ、回避クラフティングは仕事からの撤退に関連し、あるいは、接近クラフティングに比べて、ポジティブなアウトカムとの相関関係が薄い傾向にあると結論づけている。しかしながら、Bruning and Campion (2018) のモデル図 (図 3-10) を見ると、上段の接近クラフティングに比べ、下段の回避クラフティングの分析が薄いことが見て取れる。

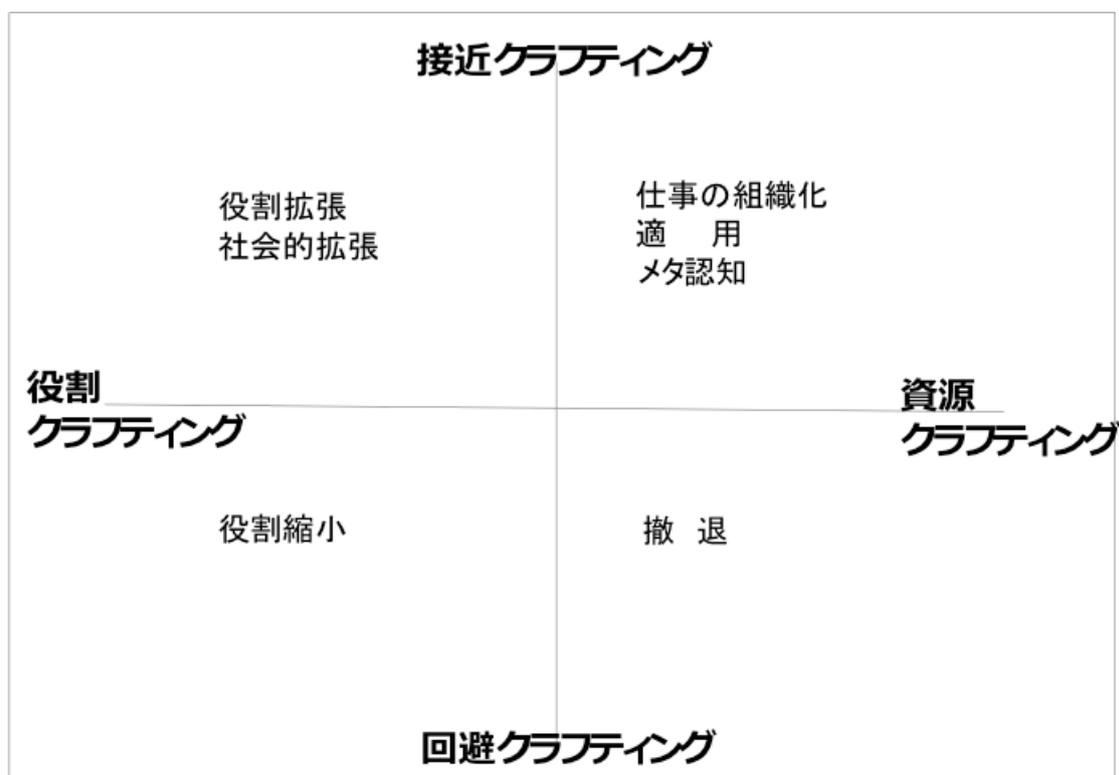


図 3-10 ジョブ・クラフティングの役割-資源/接近-回避モデル

(出所) Bruning and Campion (2018)

次に、132 件の量的研究のメタ分析を行った Lichtenthaler and Fischbach (2018) でも、

制御焦点理論の推論を応用して、促進焦点クラフティングと予防焦点クラフティングに 2 分している。促進焦点クラフティングには、仕事の資源の増加とチャレンジングな仕事の要求の増加、拡張的タスククラフティング、拡張的關係的クラフティング、認知的クラフティングを想定し、予防焦点クラフティングには、障害となる仕事の要求の減少、縮小的タスククラフティング、縮小的關係的クラフティングを想定している。

この研究でも、縮小的ジョブ・クラフティングはネガティブなアウトカムをもたらすとされ、バーンアウトと正の相関関係にあり、仕事のパフォーマンスとは負の相関関係にあると分析されている。ここでは、予防焦点の縮小的ジョブ・クラフティングは失敗の制御焦点であり、個人に否定的な感情をもたらすとし、縮小的ジョブ・クラフティングはセルフ・アンダーマイニング行動であるとしている。しかしながら、Lichtenthaler and Fishbach (2018) では、縮小的ジョブ・クラフティングがネガティブなアウトカムをもたらすプロセスは解明されていない。

最後に、促進焦点と予防焦点の視点をベースに、行動と認知の区別を取り入れた Zhang and Parker (2019) について述べる。Zhang and Parker (2019) は、ジョブ・クラフティングの 3 階層構造を提案している。階層構造の第 1 レベルに、接近クラフティングと回避クラフティングという構造の区別を置いている。次に、認知的クラフティングを取り巻く議論を取り入れ、次の階層に行動か認知というジョブ・クラフティングの形態の区別を置いている。最下位の階層には、仕事の資源と仕事の要求というジョブ・クラフティングの方法の区別を置いている。

Zhang and Parker (2019) の分析でも、回避クラフティングは接近クラフティングに比べ、プロアクティブなアウトカムをもたらさずに、機能不全な側面が見られるとされている。このことに関しては、Zhang and Parker (2019, p. 133) はジョブ・クラフティングと関連する概念との関連を図示しており (図 3-11)、プロアクティブな行動や概念が、接近クラフティング、すなわち拡張的ジョブ・クラフティングに密接に関連していることが表されている。このことは裏を返すと、プロアクティブな行動や概念は回避クラフティングすなわち縮小的ジョブ・クラフティングとはあまり関連が薄いことを示しているが、それ自体、縮小的ジョブ・クラフティングとプロアクティブな行動や概念の関係性を探索的に分析する視点が不足していることを表していると言える。このことは、縮小的ジョブ・クラフティングとプロアクティブな行動や概念の関係性を探索的に分析するにあたり、量的研究では限界があることをも示していることになる。

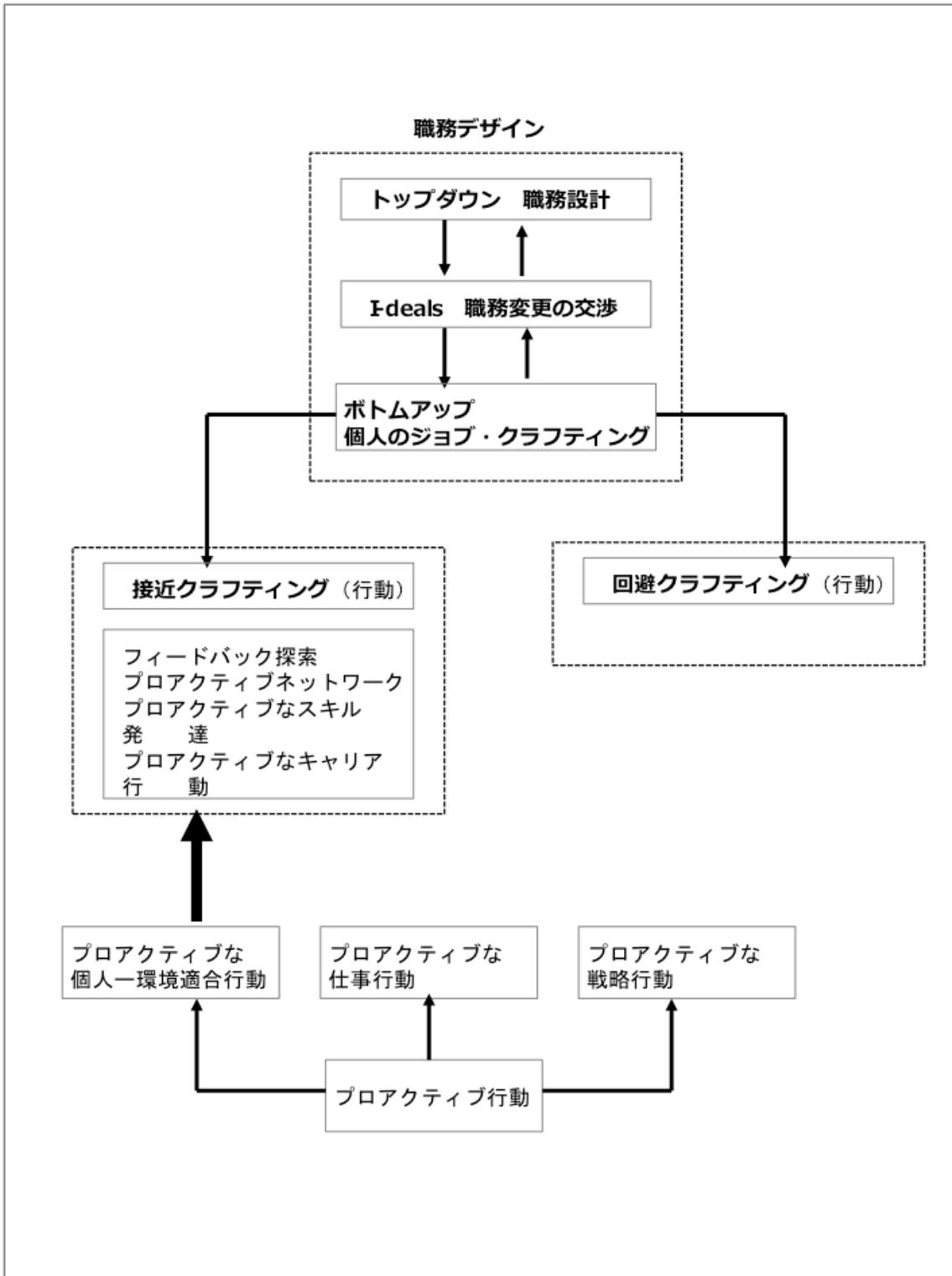


図 3-11 ジョブ・クラフティングと関連する概念

(出所) Zhang and Parker (2019) p.133 Figure3

3-5-2 質的研究のメタ分析の先行研究

このように、量的研究のメタ分析が複数出現している（例えば、Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Rudolph et al., 2017）が、管見の限り質的研究のメタ分析を行った研究は Lazazzara et al. (2020) のみにとどまる。Lazazzara et al. (2020) は、24 件の質的研究のメタ分析の結果、ジョブ・クラフティングのプロセスモデル（図 3-10）を構築した。このジョブ・クラフティングのプロセスモデルにより、ジョブ・クラフティングの先行要因（プロアクティブなものと同リアクティブなもの）と特定の背景（context）がどのように個人のジョブ・クラフティングに影響するのかを説明している。

このジョブ・クラフティングのプロセスモデルの中で興味深いのは、プロアクティブな動機の場合であっても、接近クラフティングと回避クラフティングの両方を行うことであり、接近クラフティングには支援的な背景が介入し、回避クラフティングには制約的な背景が介入していることである。これは、量的研究では動機などの先行要因を重視していたが、質的研究のメタ分析からは先行要因だけでなく、背景がジョブ・クラフティングに影響を与えることを示唆している。

このインプリケーションは、高齢雇用者のような制約的な背景がある場合には、回避クラフティング、すなわち縮小的ジョブ・クラフティングが発現しやすいことを意味している。高齢雇用者は、定年再雇用や役職定年といった制約的な背景を抱えており、その制約的な背景が職務役割の削減や社会的削減、あるいは、離脱クラフティングなどの回避クラフティング、すなわち縮小的ジョブ・クラフティングを起こす可能性があるということを経験的に導ける。

Lazazzara et al. (2020) は、ジョブ・クラフティング研究における量的研究に対する質的研究の相違点を整理し、質的研究は量的研究に比べ論理的により多様であるとする。質的研究は、雇用者がジョブ・クラフティングを行う上での隠れた試みを特定すること、仕事の移行に対する反応を捕捉すること、特定の仕事に関連するプロセスと経験を捕捉することに焦点をあてていると指摘する。

対照的に、量的研究は接近・回避の気質、プロアクティブなパーソナリティ、ややダークなパーソナリティといったジョブ・クラフティングを起こす要因で測定可能な変数に焦点をあてている。つまりは、質的研究は根底にある原因やモチベーションに焦点をあてているが、量的研究は仮説を検証するために定義された変数の測定に焦点をあてている。言い換えると、量的研究はジョブ・クラフティングのオペレーショナリゼーション（operationalization）に従い（Tims & Bakker, 2010）、質的研究は Wrzesniewski and Dutton (2001) のタスク・関係的・認知的の 3 次元の視点に従っている。そして、この「2つの主要な視点」の重要な相違点は、質的研究では量的研究では取り上げられていない認知的クラフティングを重視していることである。

Lazazzara et al. (2020) のプロセスモデル (図 3-12) を見てわかるように、接近クラフティングからポジティブな経験とネガティブな経験へ移行しており、その際に、それぞれ支援的な個人要因と制約的な個人要因が調整変数となっているが、回避クラフティングからはネガティブな経験へ移行しているが、ポジティブな経験へは移行しておらず、質的研究のメタ分析である Lazazzara et al. (2020) においても、回避クラフティングは負のアウトカムをもたらすものとして分析されている。しかしながら、回避クラフティングからはネガティブな経験へは個人要因により調整効果がないことは、支援的な個人要因や制約的な個人要因を深掘して検証する可能性があることを示しているとも言える。

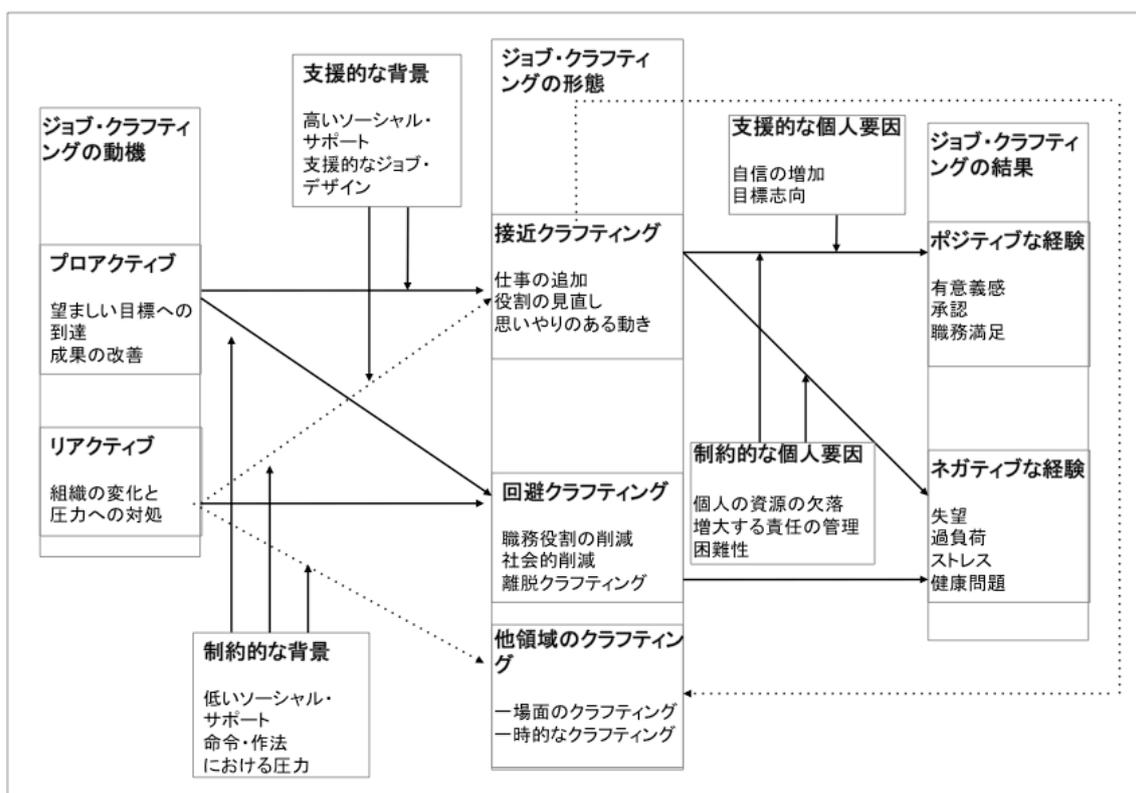


図 3-12 Lazazzara et al. (2020) のプロセスモデル

(出所) Lazazzara et al. (2020)

3-6 先行研究における課題としての縮小的ジョブ・クラフティング

中野 (2015) は、多くの先行研究が拡張的な方向に視点が向いていることに疑問を投げかけ、縮小的ジョブ・クラフティングという概念を提示している。Wrzesniewski and Dutton (2001) の定義が境界を変化させる行動を指し示しているのにもかかわらず、先行研究では、暗黙のうちにジョブ・クラフティングを拡張的な側面を捉えるものが多く、職務や人間関係の拡張のみが仕事の意味づけを高めると想定している (中野, 2015, p. 221)。

それに対して、中野（2015）は、仕事の意義づけを高めようとする行動がジョブ・クラフティングであり、その意図を持つものであれば、縮小的なジョブ・クラフティングも理論上、検討可能であると指摘する。そして、「仕事の境界を縮小させる」縮小的ジョブ・クラフティングという概念を提示している。「余計なタスクを行わず最低限のことしか行わない縮小的タスククラフティング、人とのかかわりを避ける縮小的関係的クラフティング、自分の仕事の定義を狭める縮小的認知的クラフティング」といった 3 次元を提案している（中野, 2015, p. 222）。Tims et al.（2012）も、サービス業の従事者が不愉快だと感じる顧客との関係を避けることもあり、従業員がタスク、関係性を自主的に減らすことがあることを示唆しており、これは縮小的関係的クラフティングに同定できる。

ジョブ・クラフティングはプロアクティブ行動の範疇として扱われ、ジョブ・クラフティングの拡張的な側面を分析する先行研究が多いが、JD-R モデルに依拠する研究には、ジョブ・クラフティングの縮小的な側面に相当する概念として、健康保護のコーピングとしての仕事の要求の削減がある。これには、「感情的、精神的、身体的に要求される仕事の側面を最小限に抑えたり、仕事量を減らしたり、自分の仕事が私生活を犠牲にしないようにすることを目的とした行動」も含まれる（Demerouti, 2014）。総じて、縮小的ジョブ・クラフティングの例として取り上げられているものは、撤退志向のコーピング、非生産的行動としての遅い行動やプアな出勤、重要な仕事よりも楽しい仕事を優先する先延ばしなど否定的なアウトカムをもたらすものが多い（Bruning & Campion, 2018; Demerouti, 2014; Zhang & Parker, 2018, p. 133）。

さらには、縮小的ジョブ・クラフティングが個人の手抜きにつながる可能性も示唆されている（森永・金井, 2013; 佐藤, 2017）。そして、縮小的ジョブ・クラフティングがエンプロイアビリティや成果に関連しないこと（Tims et al., 2012）も示唆されている。さらには、仕事の範囲を減少させる縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションを下げることもある（森永, 2014; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012）との否定的な見方がある。例えば、森永（2014）は、仕事の範囲を縮小する縮小的タスククラフティングは、仕事の負担を減らすばかりでなく、仕事のモチベーションの要因も減らす可能性があることを指摘している。このように、先行研究では縮小的ジョブ・クラフティングがワーク・エンゲージメントを下げることもあることも指摘されているが、森永（2015, p. 128）では、縮小的ジョブ・クラフティングは逆効果のケースばかりではなく、「取扱注意のジョブ・クラフティング」であると位置づけている。

Lichtenthaler and Fishback（2018）では、役割ベースと資源ベースのジョブ・クラフティングの横断的研究と縦断的研究の両方をメタ分析で統合したモデルを検証している。その結果、縮小的（予防焦点）ジョブ・クラフティングは、バーンアウトとは、正の相関関係にあり、ワーク・エンゲージメントやパフォーマンスとは負の相関関係があるとも分析している。

Weseler and Nissen (2016) がジョブ・クラフティングを拡張的なものと縮小的なものに区別して実証する重要性を強調し、従業員と上司のペアへのアンケートデータ(N=131)の階層的重回帰分析で検証している。その結果、縮小的関係的クラフティングが生産性に対する従業員・上司評価と負の相関関係があること、縮小的タスククラフティングが生産性に対する従業員評価と負の相関関係があることが判明している。ただし、縮小的タスククラフティングと生産性に対する上司評価との間には負の相関関係は見出されていない。このことは、上司がジョブ・クラフティングを同定しづらいことの証左となりうる。

ただし、このデータは多国籍オンラインパネルプロバイダを使用したインターネット調査であり、参加者のうちホワイトカラーが92%、男性が51%、あるいは学士以上の学歴を有する者が51%、公共部門・金融業に従事する者が55%というデータである。そして、従業員データの90%は正社員で、51%は指導的地位にあり、従業員の平均年齢は37歳²³であるため、Weseler and Nissen (2016) の知見が高齢雇用者にも適用できるかは明らかではない。

Weseler and Nissen (2016) では、拡張的タスククラフティング、縮小的タスククラフティング、拡張的関係的クラフティング、縮小的関係的クラフティング、認知的クラフティングの5次元の尺度を開発しているが、認知的クラフティングについては拡張的なものと縮小的なものとの区別をしていない。その要因としては、Weseler and Nissen (2016) は、Wrzesniewski and Dutton (2001) の論理を踏襲して、認知的クラフティングを仕事の意味づけやワーク・アイデンティティを変えることで仕事の環境との適合を実現するための重要かつ積極的な戦略として捉えており、暗に拡張的なものに焦点をあてていると考えられる。

Weseler and Nissen (2016) の知見も含め、多くの先行研究が、Wrzesniewski and Dutton (2001) の例示にあるように、縮小的ジョブ・クラフティングは仕事の意味づけを高めないことを想定している。

さらには、中野 (2015) は縮小的ジョブ・クラフティングが個人の仕事の意義、あるいはモチベーションを維持することにつながるとのアイデアを提示している。中野 (2015, p. 222) は公平理論 (Adams, 1965) における仕事へのインプットとアウトプットをバランスさせる行動を援用し、個人が仕事へのインプットを減らすことでモチベーションを維持できるとし、縮小的ジョブ・クラフティングが個人の仕事の意義の低下を防止できるとの論理を提示している。サボタージュする従業員の視点で考えると、サボタージュの行動がモチベーションの低下を防ぐ行動であると解釈している。この論理においては、従業員が分配的不公平感を知覚している場合には公平状態を保つためにサボタージュすることがあるとする先行研究 (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002; Skarlicki, Jaarsveld, & Walker, 2008) を理論的裏付けとしている。

²³ 上司の平均年齢は46歳である

すなわち、中野（2015, p. 222）は、サボタージュでの先行研究の知見をジョブ・クラフティング研究に援用し、仕事から得られるアウトプットに対し、仕事へ投入するインプットをバランスさせるとの論理により、縮小的タスククラフティングが従業員のモチベーションの維持につながるとの論理を導き出している。中野（2015, p. 222）の論理はサボタージュの行動を援用していることで、いささか誤解を招きやすいが、ワークライフバランスの視点でこの論理を捉えると、個人がアウトプットに見合ったインプットの調整によりモチベーションを維持できる可能性は十分にありうるものと推論できる。

しかしながら、これは貴重な視点ではあるが、理論上のアイデアであり実証されたものではないので、縮小的タスククラフティングがどのような条件で発現し、実際に従業員のモチベーションの維持につながるのかを明らかにしていない。

さらには、縮小的タスククラフティングだけでなく、縮小的関係的クラフティングや縮小的認知的クラフティングについても、どのような条件で発現し、それは、従業員のモチベーションにどのような影響を及ぼすのかについても分析することが求められる。あるいは、拡張的ジョブ・クラフティングと縮小的ジョブ・クラフティングの関係も未解明のままである。すなわち、従業員は拡張的ジョブ・クラフティングだけの行動(縮小的ジョブ・クラフティングだけの行動)を起こすのか、あるいは、拡張的ジョブ・クラフティングと縮小的ジョブ・クラフティングの両方の行動を起こすのかが未解明の課題として残っている。

もし、個人が拡張的ジョブ・クラフティングと縮小的ジョブ・クラフティングの両方の行動を起こしている場合には、それは従業員のモチベーションにどのような影響を及ぼすのかを分析する必要が出てくる。さらには、ジョブ・クラフティングが組織行動論の概念であるとの見地に立てば、これらの縮小的ジョブ・クラフティングが、組織にとって有害な行動になるのか、あるいは、組織を利することもあるのかを解明することも必須となる。

一方、Bindl, Unsworth, Gibson, and Stride (2019) が、予防焦点ジョブ・クラフティング、すなわち縮小的ジョブ・クラフティングは個人のニーズとの正の相関関係があることを量的に実証し、縮小的ジョブ・クラフティングには仕事の遂行を可能にするポジティブな効果があると示唆している。Bindl et al. (2019) は、先行研究がジョブ・クラフティングの拡張的な側面を重視するあまり、縮小的ジョブ・クラフティングを否定的にみなしていることを批判し、縮小的ジョブ・クラフティングは離職のサインではなく必ずしも否定的に捉えられるものではないと主張している。そして、拡張的ジョブ・クラフティングはイノベーションのアイデア生成に寄与し、縮小的ジョブ・クラフティングはその実行に寄与するので、拡張的と縮小的の両方のジョブ・クラフティングが必要となると主張する。仕事の種類によっては、拡張的ジョブ・クラフティングよりも縮小的ジョブ・クラフティングが必要となる場面があると想定し、縮小的ジョブ・クラフティングの肯定的な側面の研究が今後の課題であると提案している。但し、どのような仕事で縮小的ジョブ・クラフティングが必要となるのかについては明らかにしていない。

Bindl et al. (2019) は、縮小的ジョブ・クラフティングの肯定的な側面として、次の 3 点を指摘する。第 1 に、縮小的タスククラフティングは最重要なタスクに注力することにより生産性を維持しストレスを軽減できる。第 2 に、縮小的関係的クラフティングが価値のある同僚との関係を深めることにより他者との関係を安全にできる。第 3 に、縮小的認知的クラフティングにおいては仕事の最良の部分に心を集中させることが安全で快適な仕事を生み出す可能性があると言う。

Bindl et al. (2019) の実証で、このような知見が得られた要因としては、Weseler and Nissen (2016) では認知的クラフティングにおいて拡張的なものと縮小的なものの区別をしていなかったが、Bindl et al. (2019) では、認知的クラフティングにおいて拡張的なものと縮小的なものの区別をしている点が挙げられる。Bindl et al. (2019) では、タスク、関係的、認知的のほか、スキルの 4 次元それぞれに拡張的なものと縮小的なものの区別をしている。

最後に、縮小的ジョブ・クラフティングの他者からの同定の可能性について検討する。ジョブ・クラフティングの概念を創始した Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングが上司に気づかれずに行われることを示唆している。ジョブ・クラフティングの 3 次元のうち認知的クラフティングは他者から同定されることは不可能であり (高尾, 2019, p. 86)、縮小的タスククラフティングにおいても他者から同定されることは難しいと言える (高尾, 2019, p. 86; Weseler & Nissen, 2016)。Weseler and Nissen (2016) は、タスククラフティングは必ずしも他者から見えるものではないが、関係的クラフティングは上司から観察可能であると見ている。なぜならば、関係性の境界を縮小することが他者の行動の変化に直接関与するためである。関係性の境界の縮小の影響を受けた従業員が上司にアドバイスを求めることや、あるいは、関係性の境界を縮小した個人を非難するために上司に不平を言うことを想定している。そのため、個人が上司から縮小的関係的クラフティングを隠すことは困難である (Weseler & Nissen, 2016)。

3-7 高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究

本項では、高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究に焦点をあてる。高齢雇用者に限定してジョブ・クラフティングの実態を明らかにした先行研究は極めて少ない (Kooij et al., 2015) が、本項ではこの学問領域の核となる先行研究である Kooij, et al. (2015) を引用している先行研究として、グーグルスカラーで検索した 115 文献を検討した中から選抜したものを中心にレビューする。

まず、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの先行要因に関して、Nagy, Johnston, and Hirschi (2019) は、ドイツ人の高齢雇用者 (平均年齢 54 歳) へ 3 度にわたるアンケート

調査 (N=485)²⁴により高齢雇用者にとって主観的年齢 (Subjective Age) がジョブ・クラフティングに影響を及ぼすことを実証している。すなわち、ドイツ人のネット調査の結果、実年齢よりも若いと感じている高齢雇用者はジョブ・クラフティングを起こしやすいことが明らかになっている。

この知見は、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの二律背反の問題への回答ともなっている。二律背反の問題とは、ジョブ・クラフティングは高齢雇用者の仕事におけるサクセスフル・エイジングを行うための重要なメカニズムであるが (Kooij et al., 2015; Lichtenthaler & Fishbach, 2016)、ジョブ・クラフティングは年齢とともに減少する (Rudolph et al., 2017) という二律背反の関係である。Nagy et al. (2019) は、高齢雇用者のジョブ・クラフティングにおいては、この二律背反の関係が重要な課題であるとし、実年齢ではなく主観的年齢が若ければ高齢雇用者のジョブ・クラフティングに正の影響を及ぼすという実証結果をその解答として提示している。

この知見は、高齢雇用者の主観的年齢が若いことがジョブ・クラフティングの先行要因となり、高齢雇用者の活性化が促されるという知見であるが、実際に高齢雇用者はどのように主観的年齢を若く維持できるか、主観的年齢が若いことがどのようなプロセスを経てジョブ・クラフティングへ影響を与えるかについては明らかにしていない。

但し、実践的には、主観的年齢を上げないような工夫、より実年齢を意識させない工夫を職場で施すことにより、主観的年齢を若く維持でき、それにより高齢雇用者のジョブ・クラフティングを促進することが可能になるので、高齢雇用者のジョブ・クラフティングにおける重要な知見と言える。

また、Nagy et al. (2019) は、もう一つの知見として、高齢雇用者にとって自律性が仕事の有意味性を高めることも確認し、仕事の有意味性を高めることでジョブ・クラフティングが促進されるという実証結果を得ている。これまでジョブ・クラフティング研究においては、仕事の有意味性とジョブ・クラフティングの関係を理論的に論じられてきたが、実証したものは存在していない。そのため、高齢雇用者にとっては、職場での自律性を高めることで、仕事の有意味性が増し、その結果、ジョブ・クラフティングが促進されることになるが、より実践での応用を考慮すると、自律性が仕事の有意味性へ影響を与え、ひいてはジョブ・クラフティングへ影響を与える具体的なプロセスの解明も必要となる。

次に、高齢雇用者のジョブ・クラフティングのアウトカムに関しては、高齢雇用者の自律性にジョブ・クラフティングが正の影響をもつこと (鹿行, 大木, 2015, pp. 28-29) や、高齢雇用者に生きがいを与えることも示唆されている (Kooij et al., 2015)。あるいは、ジ

²⁴ 回答者は多種多様な産業セクターから集まり、平均年齢は 54.09 歳、女性は 45.1% であった。最初の回答の 6 ヶ月後、12 ヶ月後と 3 回にわたってアンケート調査を実施することで 111 人から合計 485 のデータを得ている

ジョブ・クラフティングの訓練介入により、仕事におけるサクセフル・エイジング（若い気持ちでいること）が強化されることもあり（Zacher & Rudolph, 2019）、高齢雇用のジョブ・クラフティング研究の今後の発展が期待されている（池田, 2017; Kooij et al., 2015）。

高齢雇用の 128 人の日々のジョブ・クラフティングを調査した研究でも、高齢雇用のジョブ・クラフティングがワーク・エンゲージメントと仕事の成果に正の影響を与えることが明らかにされている（Kooij et al., 2020）。Kooij et al. (2020) では、先行研究レビューから高齢雇用のモチベーションを維持して働き続けるための要因として、目標関与戦略や目標離脱戦略を含む自己規制プロセスをあげているが、どのような状況において高齢雇用のジョブ・クラフティングが発現するのか、そのプロセスについては検討されていない。さらには、先行研究では、高齢雇用のジョブ・クラフティングが組織に正の効果およびしているのかについても明らかにしていない。

概して、先行研究では、マイノリティー労働者と位置づけられている高齢雇用のジョブ・クラフティングを分析していない。特に、日本における改正高年齢者雇用安定法により 60 歳前半層の雇用の企業が義務化されたことにより、定年後さらに 5 年間非正規で勤務する再雇用のという特殊な立場に置かれた従業員のジョブ・クラフティングを先行研究では分析していない。

そのような状況の中で、Lichtenthaler and Fishbach (2016) は数少ない高齢雇用のジョブ・クラフティングを分析した量的研究として評価されるが、ドイツの高齢警察職員（N=229, うち 98%が男性）を分析した結果、拡張的ジョブ・クラフティングが定年年齢を越えても働き続けるモチベーションに正の影響をもたらす、縮小的ジョブ・クラフティングが定年年齢を越えても働き続けるモチベーションに負の影響をもたらすと分析している。縮小的ジョブ・クラフティングには、仕事の首尾一貫感（employees' work sense of coherence）と負の相関関係が見出されており、そのため、定年年齢を越えても働き続けるモチベーションに負の影響をもたらすと示唆している。

但し、この調査協力者の平均年齢は 56.7 歳であり、警察職員の定年は 62 歳であるが定年後 67 歳まで働き続けることができる職務環境に置かれている。そのため、定年前後の高齢雇用の調査したものではなく、平均年齢が定年の 6 年前の雇用の横断調査であるため、Lichtenthaler and Fishbach (2016) の知見が 60 歳前半層の高齢雇用のにも適用できるかは明らかではない。

定年再雇用の、あるいは役職定年者は曖昧な役割の立場に置かれることが多いが、ジョブ・クラフティングの先行研究では、役割の曖昧さといった仕事の要求の減少はワーク・エンゲージメントと相関していないことがわかっている（Tims et al., 2012）。このことについて、Demerouti (2014) は、動機づけ要因よりも障害となる仕事の要求が衛生要因のように機能するからであり、消耗を防止するために注意する必要があるためとしている。

Kanfer and Ackerman (2007) は、高齢雇用のにとって魅力のある仕事の特性としては、

安全で健康なこと、そして残業時間をコントロールできることであると言う。高齢雇用者は報酬や昇進などの外因性の動機が薄れ、世代継承性の欲求や仕事の自己概念を守ることなどの内因性の動機が強まる傾向がある (Kanfer & Ackerman, 2007)。同僚、家族、友人との個人的な関係に重点を置き (Bal, Jansen, Van Der Velde, de Lange, & Rousseau, 2010 ; Bal, Jansen, van der Velde et al., 2010)、仕事の目標には価値を見出さないが、そのことにより仕事の目標の達成に努力しないわけではないことも指摘されている (Demerouti, 2014; Kanfer & Ackerman, 2007)。

残業時間をコントロールすることは縮小的タスククラフティングに相当するし、個人的な関係に重点を置くことは縮小的関係的クラフティング、もしくは縮小的認知的クラフティングに相当する。これらの論理に従うと、高齢雇用者は残業時間をコントロールすることや個人的な関係に重点を置くといった縮小的ジョブ・クラフティングを起こすと想定され、その結果個人のモチベーションも保たれるとの論理を導き出せる。

あるいは、Akkermans and Tims (2017) はジョブ・クラフティングを通して仕事-家庭干渉とキャリア・コンピテンシーの間には正の相関があることを明らかにしており、仕事を調節するジョブ・クラフティングがライフ全般に良い影響を与え、自らのキャリア・コンピテンシーに正の影響を及ぼすことが示唆される。この仕事を調節するジョブ・クラフティングを縮小的ジョブ・クラフティングと同定すれば、縮小的ジョブ・クラフティングは、個人のキャリアへ良い影響を及ぼすと推論できる。

Demerouti (2014) は高齢雇用者のモチベーションを高めるためには特殊な個人の好みを満足させる必要があると説き、Nagy et al. (2019, p. 18) は高齢雇用者にとって職業と本人の好みやニーズを合わせるツールがジョブ・クラフティングであると説く。そして、多様な高齢雇用者の特殊な個人の好みを満足させる行為の一つが縮小的ジョブ・クラフティングである。そして、Lazazzara et al. (2020) は、プロアクティブな動機から制約的な背景が介入して回避クラフティングを行うことに至るとのプロセスを発見している。そのため、定年再雇用や役職定年といった制約的な背景を抱えている高齢雇用者は、職務役割の削減などの縮小的ジョブ・クラフティングを起こしやすいとも言える。

この分野で特筆すべき研究として、Kooij et al. (2015) を挙げられる。Kooij et al. (2015) は、生涯発達心理学と産業・組織心理学の先行研究レビューにより高齢雇用者がジョブ・クラフティングを行うことで、自らの環境を形成することに積極的な役割を果たす証左を提示していることである。Kooij et al. (2015) は、前述の SOC モデルと Kanfer and Ackerman (2004) の年齢に応じた個人内の仕事の変化分析に基づき、高齢雇用者における 3 つのジョブ・クラフティングとして、調節クラフティング (accommodative crafting)、開発クラフティング (developmental crafting)、利用クラフティング (utilization crafting) を提示している。調節クラフティングは優先度の低いタスクの委任、アシスタントの採用、作業負荷の軽減などであり、本研究における縮小的クラフティングに同定できる。開発ク

ラフティングは、ワークショップへの参加など成長に焦点をあてた拡張的クラフティングに同定できる。利用クラフティングは未だ利用していないスキルを活性化させる仕事に従事することを指し、雇用者の既存スキルの活用に焦点をあてている。

SOCモデルでは、高齢者が選択、資源の最適化、補償の方略をとることが提示されているが、Kanfer and Ackerman (2004) では、高齢者になると、損失、利益、再編、交換という4つの個人内の変化が現れることを提示している。Kooij et al. (2015) はこれらの2つの先行する理論から示唆を得て、第1に、高齢者になると損失をコントロールするための調節クラフティングを提示している。例えば、アシスタントを使うことや、優先順位の低い仕事を委譲することなどを指す。第2には、高齢者になってからの新たな学びやスキルの取得といった開発クラフティングである。第3には、既存のスキルや知識を最も興味深い仕事に集中することや達成可能な目標に集中することなどの利用クラフティングを提示している。

もっとも Kanfer and Ackerman (2004) は、先行研究レビューから理論的にこれら3つのジョブ・クラフティングを提示しているに過ぎず、実証されたものではない。また、3つのジョブ・クラフティングを推奨しているが、そのアウトカムがどのようなものであるのかについても明確にしていない。ましてや、3つのジョブ・クラフティングのプロセスも提示できていないが、調節クラフティングや利用クラフティングのアイデアは、高齢者にとっての縮小的ジョブ・クラフティングの価値を示唆するものである。

この点に関して、Wong and Tetrick (2017) では、高齢雇用者は自身のキャリア向上を目指すのではなく他者の強みのある分野を訓練するメンタリングの役割を好むが、加齢に伴い将来の時間的視点がますます限られていることから自分の時間を誰に投資するのかについてより選択的になるとし、そのため自らの中核の価値観を共有していない同僚や上司から遠ざかることを指摘している。そして、この関係的クラフティングの戦略が SOC 理論と一致している (Wong & Tetrick, 2017)。

Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, and Denissen (2017) は、個人-仕事適合を改善するジョブ・クラフティングとして、強みを志向するジョブ・クラフティングと興味を志向するジョブ・クラフティングという2つのジョブ・クラフティングを提案している。そして、この強みを志向するジョブ・クラフティングと興味を志向するジョブ・クラフティングという2つのジョブ・クラフティングが、高齢雇用者の個人-仕事適合を増進することを介入実験により明らかにしている。高齢雇用者は、自らの強みと興味への洞察を高めることでアイデンティティに合致した環境を作り出す傾向が強まっているために、ジョブ・クラフティングを起こしやすい (Kooij et al., 2017)。

なお、Wong and Tetrick (2017) は、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの中でも認知的クラフティングの重要性を強調している。高齢雇用者が認知的クラフティングを用いることで、エイジズムからの脅威を防ぎ自己アイデンティティを保護することにつながる

との仮説を提示している。そして、個人的に意味のある分野に資源を配分することでタスクの開発や維持ができ、対人関係の構築も容易にする。また、Wong and Tetrick (2017) では、認知的クラフティングの定義を、雇用者の仕事に対する認識や仕事における認知的表現を改めることのほかに雇用者の役割の認知を変えることへと広げている。

Wong and Tetrick (2017) の理論は、生涯発達心理学の論理を援用し高齢雇用者の縮小的認知的クラフティングが個人のモチベーションの維持につながるとする仮説である。高齢雇用者はネガティブなことよりもポジティブなことに重きを置くので、限られた資源を認知的クラフティングに振り向ける傾向があり、そのことが個人の自尊心の維持と職務遂行を助けることがある。さらには、Wong and Tetrick (2017) は、個人的変化や環境変化に応じて個人が仕事から離脱するも可能であると示唆している。

あるいは、高齢雇用者は認知的クラフティングを通じて、キャリアの解放の段階 (Super, 1980) に移行する可能性がある。すなわち、生活の中における介護、あるいは趣味への比重を高めることで高齢雇用者の感情的なニーズが高められている場合には、仕事におけるポジティブな関係性を育てることに価値を置かなくなると指摘している。これは、縮小的ジョブ・クラフティングが個人の自尊心を維持することを意味している。あるいは、ジョブ・クラフティングの視点では縮小であってもライフ・クラフティングの視点では縮小ではない可能性を指摘できる。

高齢雇用者の仕事の側面を切り離したり切り下げたりすることが高齢雇用者の職務経験を改善する可能性を示唆し、かつ加齢とともにタスククラフティングと関係的クラフティングの維持、発展のために、認知的クラフティングの重要性が高まると指摘している。高齢雇用者が資源の最適化のために縮小的ジョブ・クラフティングを試みることは、適切なジョブ・クラフティング行動であるとしている。例えば、高齢雇用者は昇進に向けた努力よりも同僚との社会的関係の構築に仕事の価値を置くようになる (Wong & Tetrick, 2017)。あるいは、自己の個人的関心に基づくジョブ・クラフティングよりも自己の強みを利用するジョブ・クラフティングの方に価値を置くようになる。

生涯発達心理学における 2 次的制御が 1 次的制御の目標の選択性を最適化するとの論理 (Heckhausen & Schulz, 1995) を援用し、もはや達成できなくなった目標から切り離すことで選択された目標の価値を高め、個人の自信を高めると主張している。これらの理論は、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの縮小的な側面にもポジティブな価値があることを示唆しており貴重な知見であるが、あくまでも先行研究レビューから導かれたもので実証されたものではない。

ここまでの議論を踏まえ、ジョブ・クラフティングの先行研究のレビューで得られた次の 6 点の論点から、高齢雇用者においてもジョブ・クラフティングを起こす可能性があると推論する。第 1 に、知識や経験がジョブ・クラフティングの先行要因の一つであるから、長年の経験を有している高齢雇用者は、ジョブ・クラフティングを起こしやすい傾向にあ

とも言える。あるいは、長年の経験を有していることは、組織で長く勤務してきたことにも通じるので、組織への貢献意識も高い可能性がある。組織への貢献意識が高いこともジョブ・クラフティングを促すものと想定できる。

第2に、権力や自律性が高いことはジョブ・クラフティングの予兆であり (Wrzesniewski & Dutton, 2001)、プロアクティブな行動につながる (Grant & Ashford, 2008) が、定年後の高齢雇用者の場合、権力は失っているが、長年の経験を有しているので自律性が高いと言えるため、ジョブ・クラフティングの余地が高いとの仮説が立てられる。

第3に、ジョブ・クラフティングは状況への適合のために行われることがある (鈴木, 2013) ため、定年再雇用や役職定年などの状況変化に適合しようとして高齢雇用者がジョブ・クラフティングを起こす余地が高いと言える。

第4に、Grant and Ashford (2008) はジョブ・クラフティングなどのプロアクティブ行動の状況要因について分析しているが、役割が明確でないことや仕事の手順が定型でないといった曖昧な状況ではプロアクティブ行動を起こしやすいとしている。高齢雇用者の多数を占める再雇用者は定年後、役割が曖昧な立場に置かれているため、ジョブ・クラフティングの行動を起こす余地が高いと言える。

第5に、石山 (2018) は、越境経験や越境学習といった異質な知識がジョブ・クラフティングの先行要因になることをしている。高齢雇用者が経験する定年再雇用や役職定年は逆境の経験と言えるが、逆境の経験も越境経験と同様の異質な知識を得ることができる。そのため、高齢雇用者が経験する定年再雇用や役職定年はジョブ・クラフティングの先行要因になりうる。

第6に、ジョブ・クラフティングは年齢とともに減少する (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017) いえども、主観的年齢が若いことはジョブ・クラフティングの先行要因となる (Nagy et al., 2019)。そのため、年齢を感じさせない職場環境であれば、主観的年齢を若く維持することができるので、高齢雇用者においてもジョブ・クラフティングを発現することは可能である。

次に、高尾 (2019b, p. 27) によると、高齢雇用者がジョブ・クラフティングを起こすこととのアウトカムについて、次の3点が指摘されている。第1に、高齢雇用者においては昇進や昇格といった外的動機づけが期待しづらいので、ジョブ・クラフティングのような内的動機づけがワーク・モチベーションを維持する手段になりうる。第2に、自己の強みの再発見のような拡張的ジョブ・クラフティングは、高齢雇用者においてもワーク・エンゲージメントを高めるといった効果が期待できる。第3には、高齢雇用者は、介護や健康不安、あるいは職場におけるエイジズムの存在など種々の制約を抱えていることにより、縮小的ジョブ・クラフティングをせざるをえない状況にあり、縮小的ジョブ・クラフティングを行くことがワーク・モチベーションの維持につながるケースもある。高齢雇用者は近い将来の引退に備えて縮小的ジョブ・クラフティングを行くことがあり、これはエリクソ

ン（1950/1977）の世代継承性につながるものであることから、ワーク・エンゲージメントを高める効果も期待できる。

高齢雇用者のジョブ・クラフティングのレビューを小括すると、先行研究では、高齢雇用者が具体的に、どのように縮小的ジョブ・クラフティングを起こすのか、そのプロセスを明らかにしていないばかりか、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションにどのような効果をもたらすのかの分析もできていない。これらの点に、今後の研究の課題がある。

3-8 ジョブ・クラフティング研究の小括

先行研究では、縮小的ジョブ・クラフティングは、負のアウトカムをもたらすと分析する研究が圧倒的に多い。一方、Bindl et al. (2019) は、縮小的ジョブ・クラフティングが正のアウトカムをもたらすことを実証しており、学説が対立している。

なぜ学説が対立しているのであろうか。Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠する先行研究においては、仕事の経験すなわち仕事の意味づけの変化を捉えることに価値を見出せるが、拡張的な変化のみに視点を当てており、縮小的な変化に視点を当てていないと言える。その後ジョブ・クラフティングの概念を発展させた JD-R モデルに依拠した先行研究では、実証主義の立場の研究に立ち、仕事の経験の変化や仕事の意味づけを捨象している。仕事の意味づけの変化には、拡張的なものだけでなく縮小的なものもあるが、その縮小的なものを把握する視点が薄いことに学説が対立する要因を見出せる。

研究者が組織の拡大再生産の運動法則の影響を受けているため、研究者の視点が拡張的なものに向かい、縮小的なものは負の効果を持つものと断定されている。あるいは、拡張的ジョブ・クラフティングはポジティブなものであり、縮小的ジョブ・クラフティングはネガティブなものとして、研究者の価値観に既に刷り込まれている可能性を指摘できる。

資本主義社会に存立する企業は、拡大再生産の宿命から逃れられない。企業は必ず成長を求められる。そのため、研究者の視点が拡張的なものに固定されることになる。但し、生身の人間は常に成長し続けることは難しいし、個人にとって成長の意味づけは経年で変化するものである。ジョブ・クラフティングの概念が個人起点の概念なのに、先行研究の多くが縮小的なものを見落としているために、組織の周縁にいる個人の視点の研究が不足していると言える。

制御焦点理論は、動機の焦点として促進焦点だけでなく予防焦点も提示している。予防焦点には失敗の回避という正のアウトカムを期待したものであるので、回避クラフティングすなわち縮小的ジョブ・クラフティングにある一定の効果が期待できる可能性がある。ここに、個人にとっての縮小的ジョブ・クラフティングを議論する価値がある。

また、Bindl et al. (2018) の研究成果から言えることは、縮小的ジョブ・クラフティ

ングのアウトカムについては、文脈的な境界条件により変化するということであり、縮小的ジョブ・クラフティングの研究においては、個人の仕事のニーズに焦点を当てた質的研究が求められていると言える。

ジョブ・クラフティングはやらされ感のある仕事をやりがいのある仕事に変えることができる手法であり、高齢雇用者の活性化にも有効な概念である(鹿生, 大木, 2015; Kooij et al., 2015; 高尾, 2019b. p. 27)。それにもかかわらず、高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究は、管見の限りあまり多くなく、特に、日本の高齢雇用者のジョブ・クラフティングの発現プロセスはまだ明らかにされていない。

生涯発達心理学のSOCモデル(Baltes & Baltes, 1990)では、高齢者が選択、資源の最適化、補償の方略をとることで、個人の幸福感は維持されるとしており、この理論を援用すると、高齢雇用者は仕事において選択や資源の最適化や補償の方略、すなわち縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことで幸福感が維持され、個人のモチベーションも維持されると推論できる。

さらには、高齢雇用者が縮小的ジョブ・クラフティングを起こしやすいことも先行研究のレビューから理論的に導き出せる。その理由としては、定年といった逆境体験や役割が曖昧な状況に置かれていることが制約的な背景(Lazazzara et al., 2020)となることで縮小的ジョブ・クラフティングを発現することが挙げられる。高齢雇用者にとって魅力のある仕事の特性は、安全で健康なことと残業時間をコントロールできることであり(Kanfer & Ackerman, 2007)、高齢雇用者は、同僚、家族、友人との個人的な関係に重点を置いている(Bal et al., 2010)。そして、高齢雇用者は、仕事の目標には価値を見出さないが、そのことにより仕事の目標の達成に努力しないわけではないことも指摘されている(Demerouti, 2014; Kanfer & Ackerman, 2007)。これらの論理からは、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションを阻害しないこと、予防焦点の効果を持つことも理論的には言及できる。

但し、これらの論理は、あくまでも先行研究レビューからの理論的示唆にとどまるので、本研究では高齢雇用者を調査協力者とした質的データから実証的に解明することにする。

本研究の立ち位置を、役割ベースのジョブ・クラフティング・資源ベースのジョブ・クラフティングの軸と、拡張的ジョブ・クラフティング・縮小的ジョブ・クラフティングの軸の2軸で評価すると、役割ベースの縮小的ジョブ・クラフティングの研究ということが言える(図3-13)²⁵。

²⁵ この2軸の評価は、Bruning and Campion (2018)に基づくものであるが、本研究では接近クラフティング・回避クラフティングを各々、拡張的・縮小的と読み替えている

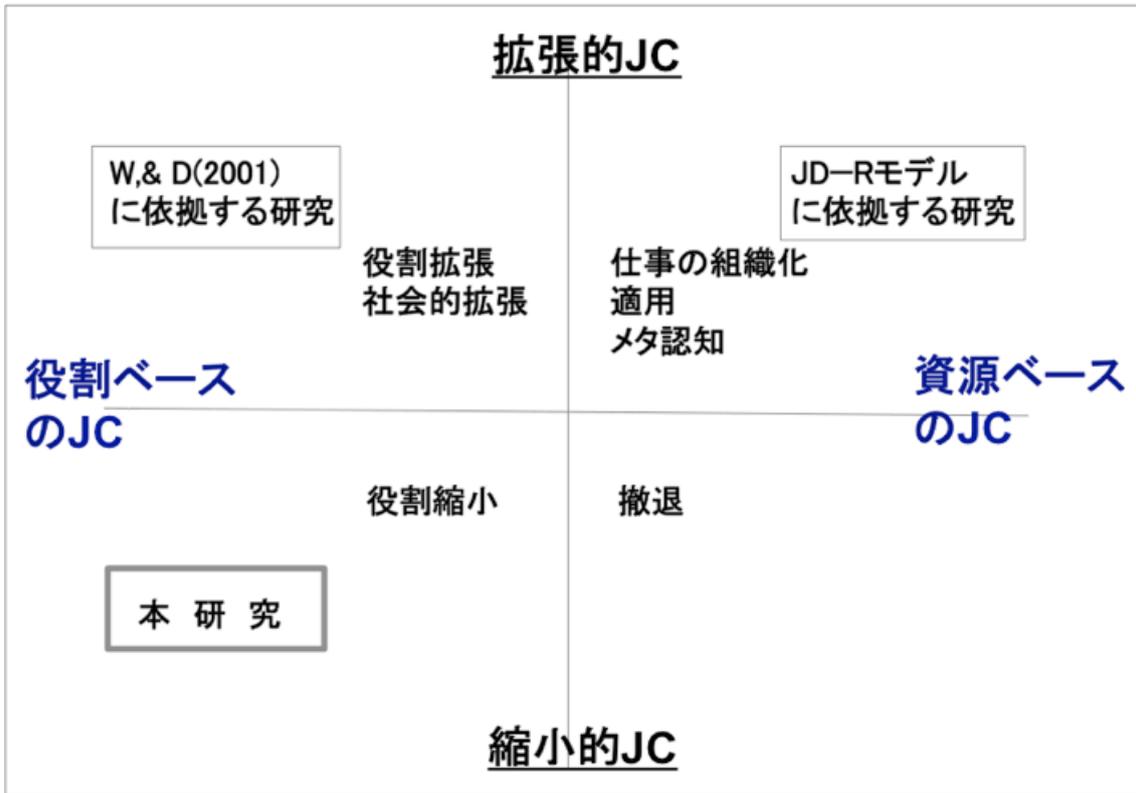


図 3-13 ジョブ・クラフティング研究における本研究の立ち位置

(出所) Bruning and Campion (2018) をもとに筆者作成

第4章 調査デザイン

本章では第1章で述べた研究目的を受け、リサーチ・クエスション、分析の全体像、本研究のパラダイム、ならびに調査方法と分析方法を説明する。まず、リサーチ・クエスションと分析の全体像を述べ、次に、本研究のパラダイムを述べる。そして、調査方法として調査対象者を選定した理由とデータの収集方法について述べる。最後に、分析方法としてM-GTAを採用した理由やM-GTAの具体的な分析方法について述べる。

4-1 リサーチ・クエスション

ここまでの議論を総括すると、高年齢者雇用安定法により高齢者の就業率は上昇し (Kondo & Shigeoka, 2017)、労働力人口に占める高齢者の割合は上昇している (内閣府, 2020, p. 21) が、割合が高まった高齢雇用者のスキルの維持・向上が課題となっている (太田, 2018, p. 35)。高齢者雇用の現状は、雇用保障や福祉の側面から雇用している側面が強く「福祉的雇用」とも言われており、特に大企業においてその傾向が強いと考えられる (今野, 2014, p. 88, 日本・東京商工会議所, 2019, p. 1)。そのため、高齢雇用者のモチベーションの維持・向上が最大の課題となっている (鹿生他, 2016b, p. 59)。高齢雇用者を活性化するためには、定年 (役職定年) を契機に高齢雇用者の役割とキャリアの方向を変化させることが肝要である (今野, 2017, pp. 69-70; 鹿生, 大木, 2015, pp. 27-28)。高齢雇用者の役割設定や役割変化にはジョブ・クラフティングの概念が有効であることが指摘されている (鹿生, 大木, 2015, pp. 28-29; Kooij et al., 2015; 高尾, 2019b, p. 27) が、管見の限り、日本においては高齢雇用者のジョブ・クラフティングの実証的な研究蓄積はごくわずかである。そして、高齢雇用者のジョブ・クラフティングがどのような状況で発現するのか、その発現プロセスは明らかにされていない。そのため、本研究では、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの発現プロセスについて分析する。

研究の目的を説明するために、ここでジョブ・クラフティングの先行研究を概観する。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングを仕事の意味の変化やワーク・アイデンティティの変化の先行要因として捉えており、さらには、ジョブ・クラフティングのアウトカムである仕事の意味の変化やワーク・アイデンティティの変化は、ジョブ・クラフティングの動機へとフィードバックしていくものと説明する。

一方、JD-R モデルに依拠する先行研究は、ジョブ・クラフティングを仕事の要求と資源を調整する手段として捉えている。ジョブ・クラフティングが生じる要因として、資源水準の増大 (「資源探索」)、仕事の要求の水準の増大 (「チャレンジ探索」)、仕事の要求の

水準の低減(「要求低減」)の3つを挙げる。そして、ジョブ・クラフティングを仕事と個人の不適合(person-job misfit)が発生した時に仕事の要求と資源の水準を変更することと再定義している。すなわち、JD-Rモデルに依拠する先行研究では、JD-Rモデルに基づき、ジョブ・クラフティングを再定義した結果、ジョブ・クラフティングをワーク・エンゲージメントの先行要因とし、ストレス・コーピングのツールとして評価している。

Wrzesniewski and Dutton (2001) は、認知的な次元の視点を重視しているが、JD-Rモデルに依拠する先行研究は、Wrzesniewski and Dutton (2001) に比べると、認知的な次元の視点が薄いと言える(高尾, 2019a, pp. 93-94)。高尾(2019a, pp. 93-94)は、その差異の要因を認識論の相違に求めている。Wrzesniewski and Dutton (2001) は、個人にとって客観的な仕事というものは存在せず、常に仕事は再創造されていくものとして捉えているが、JD-Rモデルに依拠する先行研究では、まず客観的な仕事というものが存在し、個人が仕事の欲求や資源の水準を変更することで、仕事に対し微調整を加えていくものとして捉えている(高尾, 2019a, pp. 93-94)。

本研究においても、仕事の経験の変化を捉える点にジョブ・クラフティングの概念としての価値を置いている。その理由としては、次のとおり、2点ある。第1に、仕事の経験の変化を捉えることは、個人のキャリアの長期的な影響を及ぼす可能性があるからである(高尾, 2019a, p. 101)。第2に、ジョブ・クラフティングはそもそもWrzesniewski and Dutton (2001) が、社会構築主義的な見方で提案された概念であり、詳細は後述に委ねるが、本研究のパラダイムも社会構築主義に立脚し、個人にとって客観的な仕事というものは存在せずに、仕事は個人の認知によって絶えず再創造されるものとする。そのため、このパラダイムにおいては、仕事の経験をどのように認知するのかが重要になる。

但し、実証主義的なJD-Rモデルに依拠する先行研究だけでなく、社会構築主義的なWrzesniewski and Dutton (2001) にしても、ジョブ・クラフティングの先行研究では、概してジョブ・クラフティングを拡張的なものとして捉えるものが多く、縮小的な変化を捉えるものが少ない(中野, 2015)。実証研究では、Weseler and Nissen (2016) が、タスク次元と関係的な次元に拡張的と縮小的な軸を加え、さらには、認知的クラフティングを加えた5次元の尺度を開発しているが、認知の次元においては、拡張的なものと縮小的なものに分割していないため、認知の次元においても縮小的なものが存在するの否かも今後の研究課題となる。

そして、先行研究では縮小的ジョブ・クラフティングのアウトカムに関しては、否定的な見解が多い。実証研究の多くが、縮小的ジョブ・クラフティングが、仕事の成果に負の影響を与えること(Weseler & Nissen, 2016) や縮小的タスククラフティングが、個人のモチベーションを下げることもある(Petrou et al. 2012) としており、縮小的ジョブ・ク

ラフティングは、「取扱注意のジョブ・クラフティング」(森永, 2015, p. 128) と言える。

中野 (2015) は、サボタージュでの先行研究の知見をジョブ・クラフティング研究に援用し、かつ、仕事から得られるアウトプットに対し、仕事へ投入するインプットをバランスさせる公平理論 (Adams, 1965) の論理により、縮小的タスククラフティングが従業員のモチベーションの維持につながるとの論理を導き出している。これは貴重な視座ではあるが、単に理論上の論理であるだけで実証されたものではないため、縮小的タスククラフティングがどのような条件で発生し、それが従業員のモチベーションの維持につながるのか否かについては明らかにされていない。

量的研究のメタ分析を行った Rudolph et al. (2017) では、ジョブ・クラフティングの要因として、ビッグ 5 やプロアクティブなパーソナリティといった個人特性、仕事の自律性といった仕事の特性、年齢や性別、学歴といった属性をあげている。この点において、JD-R モデルに依拠した先行研究のように実証主義の立場からの研究においては、曖昧な役割や立場、制約の多い職場といった逆境体験がジョブ・クラフティングの先行要因になりうる事が抜け落ちている。

あるいは、本研究が分析対象とする定年再雇用や役職定年といったキャリア・ステージの変化もジョブ・クラフティングの先行要因になりうる。これらの逆境体験やキャリア・ステージの変化といった高齢雇用者に特有な現象、そして、それは仕事の経験の変化とも言えるものであるが、それらのものを要因として把握することが、本研究のテーマである高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの分析には不可欠となる。

そのため、本研究では社会構築主義の観点からジョブ・クラフティングの概念を創始した Wrzesniewski and Dutton (2001) に依拠して、高齢雇用者の仕事の経験の変化を捉えていく。高齢雇用者は定年や役職定年というキャリア・ステージの変化に大きな影響を受けると想定されるので、本研究ではキャリア・ステージの変化に伴う仕事の経験の変化を質的データの分析により解明する。

一方、生涯発達心理学の分野でエイジング・パラドックスを説明する理論として、SOC モデルがあるが、これは、目標を調整しながら自らの持てる資源を動員し少しでも前の状態に近づく方略、すなわち、高齢者が選択、資源の最適化、補償の方略を取ることで個人の幸福感は維持されると説明する理論である (Baletes & Baltes, 1990)。この SOC モデルの理論を応用すると、仕事において高齢雇用者が選択や資源の最適化や補償の方略に近いジョブ・クラフティング行動を取ることで、個人の幸福感は維持されると言える。このことは、高齢雇用者は縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことで幸福感が維持されると言い換えることができる。個人の幸福感が維持されるということはモチベーションも維持される可能性があると言えるので、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングはモチベーションの維持につながると推論する。

そこで、本研究では、高齢雇用者に焦点をあてることで、中野（2015）が理論的に提示する縮小的ジョブ・クラフティングのアウトカムを質的データから実証することを試みる。すなわち、本研究では社会構築主義に立脚し、縮小的ジョブ・クラフティングの発現プロセスとそのアウトカムを質的データにより実証することに研究の意義を見出すことになる。

次に、再度、高齢者雇用政策の先行研究に目を転じると、先行研究では高齢者雇用と若年者雇用の共存が重要であることを示している。高齢者雇用と若年者雇用の共存のためには、世代間の「互譲」と「補完」が必要となる（太田, 2012）。あるいは、高齢雇用者への期待役割は、「第一線で働く能力」から「現役世代の力になる能力」へ変化しつつあるとも言われている（大木他, 2014）。

現役世代との融合を図る上では、「かわいい高齢者」になることも必要である（今野, 2014）。そのような「互譲」や「補完」、「現役世代の力になる能力」、あるいは「かわいい高齢者」といった観点で、高齢雇用者のジョブ・クラフティングを見つめた時には、高齢雇用者のジョブ・クラフティングが現役世代の視点では、どのように映るのかを検討する必要がある。そして、現役世代の中で最も高齢雇用者に関わりを持つのは高齢雇用者の上司であるので、上司からの視点でも分析することにする。

ジョブ・クラフティングの先行研究では、認知的クラフティングやタスククラフティングは他者から同定しづらい（高尾, 2019a, p. 86）とされているが、高齢雇用者のジョブ・クラフティングにおいても同様に他者から同定しづらいのかといったことも本研究の関心となる。あるいは、縮小的ジョブ・クラフティングは「取扱注意のジョブ・クラフティング」（森永, 2015, p. 128）とされており、本研究のように、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを扱う研究では、上司からの視点の分析は欠かせない。

そのため、縮小的ジョブ・クラフティングが日本の大企業に勤務する男性のホワイトカラーの高齢雇用者のモチベーションの維持に資する概念であるとの仮説を踏まえ、次のとおりリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定する。

RQ1：日本の大企業に勤務する男性ホワイトカラーの高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、どのようなプロセスで発現するのか

RQ2：日本の大企業に勤務する男性ホワイトカラーの高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、高齢雇用者のモチベーションにどのような影響を与えるのか

RQ3：日本の大企業に勤務する男性ホワイトカラーの高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、上司にはどのように知覚されているのか

4-2 分析の全体像

本項で本研究の分析の全体像を提示する。高齢雇用者のジョブ・クラフティングの先行要因について述べると、定年により再雇用者になる、あるいは役職定年により役職を下りるなど定年・役職定年で地位や待遇が変化することがジョブ・クラフティングを起こす契機となりうる。なぜならば、定年での地位の変化に伴い、自由な時間ができることや曖昧な状況に置かれるなど、先行研究で指摘されているジョブ・クラフティングの先行要因と同様の状況に置かれる可能性があるためである。

次に、加齢による身体的社会的変化も、さまざまな制約条件を抱えることになるので、ジョブ・クラフティングを起こす契機となりうる。このように、本研究では定年・役職定年と加齢による身体的社会的変化をジョブ・クラフティングの先行要因に挙げるが、先行研究で示唆されているようにそれ以外にも先行要因は挙げられるであろう。

そして、仕事の特性や職場の部門ごとの特性といった文脈依存もジョブ・クラフティングに影響を与える (Wrzesniewski & Dutton, 2001; 森永, 2010)。高齢雇用者においても、これらの先行研究が指摘する先行要因により、ジョブ・クラフティングが発現するのであるか、そして、そのジョブ・クラフティングはどのような次元のものなのかを分析する。

ジョブ・クラフティングの次元は Wrzesniewski and Dutton (2001) では 3 次元であるが、Weseler and Nissen (2016) では、タスククラフティング、関係的クラフティングの拡張と縮小の 4 次元に、認知的クラフティングを加えた 5 次元としている。日本の大企業に勤務する男性のホワイトカラーの高齢雇用者においては、ジョブ・クラフティングの中でどの次元が発現するのであるかが本研究の関心となる。そこで、男性ホワイトカラーの高齢雇用者のジョブ・クラフティングはどのようなプロセスで発現するのかということを、高齢雇用者へのインタビューデータから分析する。この調査分析の中で、縮小方向のジョブ・クラフティングに関するものが RQ1 となる。

そして、これらの男性ホワイトカラーの高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、高齢雇用者個人のモチベーションにどのような影響を与えるのであろうか。高齢雇用者を対象としていない先行研究では、縮小的ジョブ・クラフティングは手抜きにつながるばかりでなく個人のモチベーションを下げる可能性があることが示唆されている。そこで、男性のホワイトカラーの高齢雇用者においても、そして、日本企業の文脈においても、果たして縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションを下げるのであろうか、という問いが出てくる。この点が本研究の重要な研究テーマとなる。これが、RQ2 である。

最後に、日本の大企業に勤務する男性ホワイトカラーの高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが発現するプロセス (RQ1)、そして、その縮小的ジョブ・クラフティングの個人のモチベーションへ与える影響 (RQ2) に対し、高齢雇用者の上司がどのように知覚しているのかということが、RQ3 となる。先行研究では、他者からジョブ・クラフティングを

同定することが難しいとされていたが、他者の中でも、その存在が大きい上司はどのように知覚しているのか、あるいは、知覚できるのかということも本研究のテーマとなる。本研究の分析の全体像を、図 4-1 に示す。

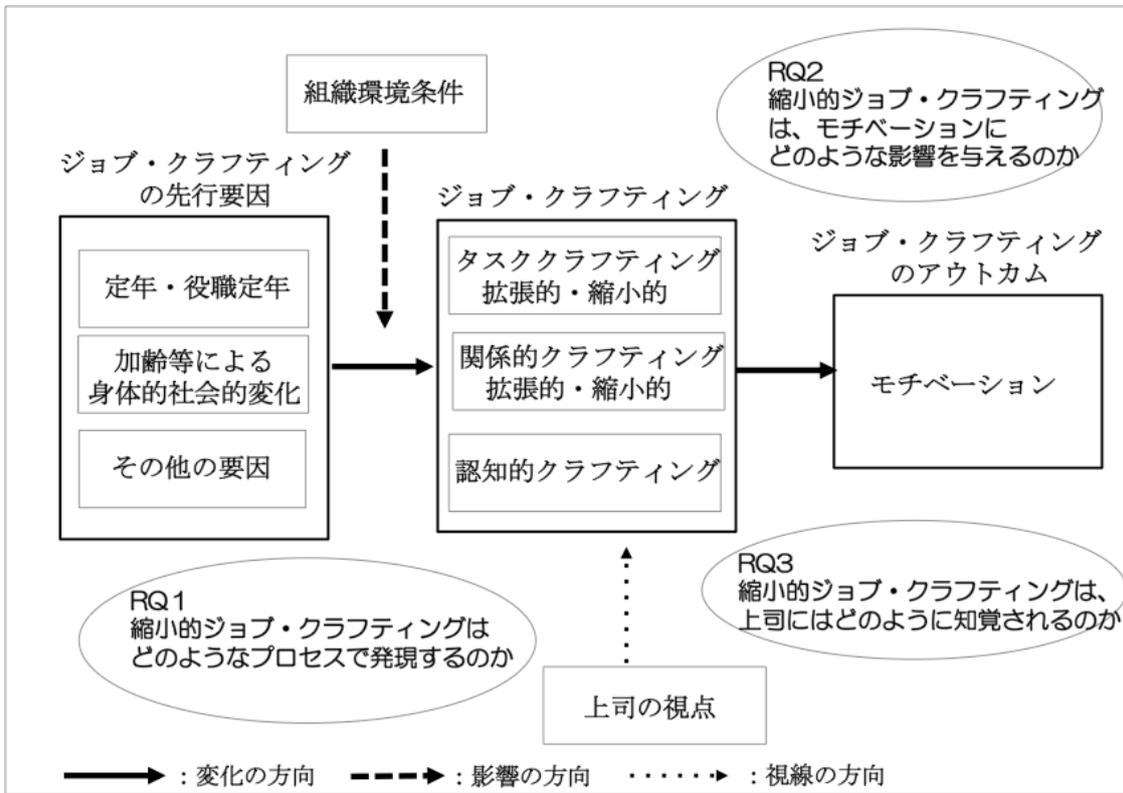


図 4-1 本研究の分析の全体像

(出所) 筆者作成

4-3 本研究のパラダイム

社会科学ではどのパラダイムに依拠するかが重視されるが、質的研究においてはなおさらである。パラダイムとは、その研究者が依拠する存在論・認識論・方法論である（大谷, 2019, p. 30）。そして、本研究のパラダイムは、存在論では反基礎づけ主義に、認識論では社会構築主義に依拠する。そして、方法論は帰納法による質的研究を採用する。

存在論における基礎づけ主義は、社会科学が研究対象とする社会は人間の認知とは独立して存在している、真実は人間の認知とは無関係に基礎づけられているとみなすものである。対照的に、基礎づけ主義と対極にある反基礎づけ主義は、社会科学が研究対象とする社会は人間の認知とは無関係には存在していないとみなすものである。

認識論には、実証主義と社会構築主義（あるいは、解釈主義）の 2 分類とするものもあるが、批判的実在論を加えた 3 分類、ポスト実証主義と批判的実在論を加えた 4 分類もある。

る(須田, 2019, p. 14)。実証主義は、客観的に社会現象(真実)の相関関係や因果関係を検証しようとするものであり、社会構築主義(あるいは、解釈主義)は、社会現象は社会的に構築されるものであり、自らの主観性を意識して社会現象を解釈していくものである。一方、実証主義と解釈主義の中間に位置するとされる批判的実在論は、存在論として基礎づけ主義に依拠しながらも、実証主義のように客観的な事実を観察するだけではなく、その背後には、その事実を動かす構造があるとして、その構造を解明するものである(野村, 2017, pp. 10-24; 須田, 2019, pp. 17-33)²⁶。

本研究の研究テーマは、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、どのような要因とプロセスで発生し、それは個人のモチベーションにどのような影響を与えるのかを明らかにすることである。そして、研究テーマの中心概念であるジョブ・クラフティングは、そもそも Wrzesniewski and Dutton (2001) が社会構築主義的な見方で提示された概念であり、ジョブ・クラフティングを、企業や社会といった枠組みの中で厳然と真実として横たわっている下部構造のもとで出現する行動として捉えることはできない。本研究では個人にとって客観的な仕事というものは存在せず、仕事は個人の認知によって絶えず再創造されるものとする。そのため、存在論においては、本研究では真実は人間の認知と無関係に存在しえないとする反基礎づけ主義の立場をとる。

次に、分析対象の主要概念であるジョブ・クラフティングは、従業員が自ら仕事の範囲・仕事の意義・人間関係の境界を変化させる行動であり、仕事の意義といった人間の認知を分析するには人間の内面を解釈することが必要となる。さらには、仕事の範囲や人間関係の境界の変化を分析するには、その背後にある構造や社会文脈を分析する必要がある。そして、その背後にある構造や社会文脈も、個人の認知で捉えられる経験の領域であり、そもそも実証主義の認識論の範疇ではない。そのため、本研究では、認識論において社会構築主義の立場をとることになる。

最後に、方法論についての議論であるが、本研究の研究テーマは高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの解明であり、ジョブ・クラフティングは認知の境界の変化をも含む概念である。そのため、本研究の分析においては人間の内面を解釈する必要があるとともに、仕事の範囲・仕事の意義・人間関係の境界を変化させる行動の背後に抱えている構造や社会文脈をも明らかにする必要がある。よって、本研究の方法論には、帰納法による質的研究を採用することが妥当であると判断する。Kooij et al. (2020) でも、高齢雇用者の個人-環境適合(person-environment fit)の維持、回復に資する制御焦点行動を調査するには、特定の質的研究が有効であると指摘している。

²⁶ そのため、批判的実在論は、背後に抱えている構造や社会文脈の分析を行うことや人間の内面の解釈を重視するため、認識論的には社会構成主義に近いものとなる。なお、批判的実在論は社会現象を、直接間接に経験する「経験の領域」、経験の有無に関係なく存在している「現実の領域」、社会現象を動かすことのできる構造である「実在の領域」の3つに分けている(野村, 2017, pp. 24-32; 須田, 2019, pp. 202-206)

もともと、近年は、方法論的多元主義が台頭しつつあり、混合研究法なども流布しつつある。方法論的多元主義とは、社会科学の分析は多くの方法でより多く収集されるべきであり、研究テーマによって選択する存在論・認識論を、そして研究方法を変えていこうとするものである（須田, 2019, pp. 198-202; Trow, 1957, p. 33）。また、混合研究法は、クローズドクエスチョンによる量的データとオープンクエスチョンによる質的データの両方を収集し統合する研究手法である。混合研究法では、異なる 2 つのパラダイム、すなわち実証主義と解釈主義を共存させるために、依拠する哲学として一番役に立つものの実践を重視するプラグマティズムを据える（クレスウェル, 2015/2017, pp. 18-20）。このように、方法論的多元主義の立場に立つと、研究方法の多元的な選択ができるので、ここで提示するパラダイムは、筆者の研究者としてのパラダイムではなく本研究のパラダイムとする。

4-4 調査方法

4-4-1 調査対象者の選定とデータ収集方法

調査協力者の選定は、大企業に勤務するホワイトカラーの再雇用者（一部、役職定年者を含む）とした。年齢は 55 歳以上とし、性別は男性に限ることとした。大企業を対象とする理由は、高齢雇用者が活性化していない問題が中小企業よりも大企業に顕著に表れているからである（清家, 2013, pp. 122-124）。

調査対象をホワイトカラーに限定した理由は、次のとおり 2 点ある。第 1 に、ブルーカラーが働いている工場や建設現場では、品質管理や安全衛生の面から定型業務が多く、従業員が仕事の境界を変えることが許容されていないことが多く、ジョブ・クラフティングが発現しづらいため、調査対象をホワイトカラーに限定した。第 2 に、工場や建設現場に働いているブルーカラーよりも事務所で働くホワイトカラーの方が、インタビューの時間を確保しやすい傾向があるため、調査可能性が高いと判断した。

次に、調査対象を再雇用者（一部、役職定年者を含む）に限定した理由は、次のとおり 2 点ある。第 1 に、再雇用者が日本の高齢雇用者の多数を占めているからである。第 2 に、再雇用者は定年後の賃金や役職など処遇の低下が多く過酷な状況に置かれているため、ジョブ・クラフティングが発現しやすく調査可能性が高いと判断した。

55 歳以上を対象とする理由は、次のとおり 2 点ある。第 1 に、上述のとおり本研究では高齢雇用者を 55 歳以上と定義しているからである。第 2 に、役職定年の年齢を 55 歳以上に設定する企業が多いことも理由の 1 つとなる。

男性を対象とする理由は、次のとおり 3 点ある。第 1 に、60～64 歳層の男性の就業率が急上昇したが、その急上昇した男性の高齢雇用者の能力が活用されていないことが本研究

での問題意識である²⁷。第2に、高齢雇用者の調査を進めていく過程で、高齢雇用者の中でも男性と女性との間で考え方や意識に大きな差異があることが判明したため、能力・意識などで多様な高齢雇用者の性差を分けて分析することの方が妥当であると判断した。第3に、後述するデータ分析における相互作用性にも配慮し、筆者が男性であることも考慮し、調査協力者を男性とした。

4-4-2 倫理的配慮

春日（2019）は、質的研究において調査協力者の人権に関わる倫理が問題となる場面として、研究の立案、研究の場の設定、個人情報管理、研究の実施の4つの場面を指摘している。本研究においても、この4つの場面に分けて倫理的配慮について述べる。まず、研究の立案における倫理的問題として、調査協力者に定年時（役職定年時を含む）のことを思い出させるインタビューとなり、その定年時の思い出が調査協力者の心の重荷になることも想定される。そのため、過去の調査を検討したところ、定年時の思い出を語ることが多大な心的負担をかけることではないことが判明した。さらには、本研究の調査結果が調査協力者と同世代の人々の活性化を促すという研究が生み出す利益をも考慮し、本研究は立案可能と判断した。

次に、研究の場の設定での研究倫理の問題は、インフォームド・コンセントを挙げられる。これに対する対処として、インタビュー依頼書²⁸を事前に送付し、面接の開始時点でインタビューの目的、聞き取り内容の取り扱い、秘密保持について説明し、同意書に調査協力者の署名を得た。また、調査から得られた個人情報は特定できないように匿名化し、研究目的以外には使用しないことなどプライバシーの保護について説明し、同意を得ている。

個人情報の管理においては、録音されたデータは個人情報の厳密な管理を行い、研究成果として外部に公表する場合は企業名や個人名などは匿名化し特定できないように配慮している。実際に、本研究におけるヴァリエーション（具体例）の記述にあたり、企業名や個人名が特定できる可能性がある箇所は、原データに適當程度（企業名や個人名が特定できない程度）の変更を加えてある。

最後に、研究の実施段階での研究倫理の問題は、オーバーラポールが心配される。第5章の調査協力者が勤務しているX社の人事部門、ならびに第6章・第7章の調査協力者の選定に協力いただいた人事研修サービスのY社とは、インタビューで得たデータの分析においては、X社、Y社の判断の影響を受けないことを説明し、同意を得ている。

²⁷ 60～64歳層の女性の就業率はあまり上昇していないので、女性の高齢雇用者の課題は質よりも以前に量を議論すべき段階にあり、量が確保されていないため質の問題がまだクローズアップされていない

²⁸ 巻末資料に、第5～7章の調査で使用したインタビュー依頼書とインタビュー同意書の例を示す

4-5 分析方法

4-5-1 分析方法 M-GTA について

本節では、本研究の主要な分析方法として採用した M-GTA とはどのようなものなのかについて説明する。M-GTA は、数量的研究者であるグレイザーとシンボリック相互作用論の研究者であるストラウスが共同で体系化した GTA を、日本の老年社会学者である木下康仁が独自に改良した修正版であり、分析テーマの設定、分析焦点者の設定、データ範囲の方法論的限定、分析ワークシートの活用という 4 点のガイドを設けることで（山崎, 2016）、GTA より研究法としての使いやすさを増し GTA の可能性をより高めたものである。

まず、GTA について説明する。グラウンデッド (grounded) とは「データに根拠を持った」(グレイザー, ストラウス, 1967/1996, p. xi) という意味であり、GTA は特定の領域に密着し限定的かつ具体的な理論である領域密着理論の生成を目指す質的研究法である。「得られたデータを数値化せずに豊富な情報が含まれた質的データとして取り扱い、研究者としての主観性がデータに密着して向き合うことで、そのデータを説明するためにふさわしいカテゴリーや理論がまさにデータそのものから立ち上がってくる」(小林, 2016, p. 48) ことを可能にする研究法である。簡易に言い換えると、GTA はデータから概念を抽出し概念間の関連を見出すことにより、データの中の現象を理論として生成する研究アプローチである (才木, 2019, p. 102)。

次に、M-GTA について説明する。山崎 (2019, pp. 108-110) は M-GTA を対人関係の実践を理論化する研究アプローチとみなし、GTA から次の 4 点を継承しているとする。第 1 に、領域密着理論の生成を志向していること、第 2 に、グラウンデッド・オン・データで帰納的に分析すること、第 3 に、生成された理論は、実証的かつ応用者の経験に照らして説得力のあるものではないこと、第 4 に、M-GTA は理論応用者による実践によって検証されることを重視している。

才木 (2008, p. 3) も、GTA を使って領域密着理論を生成する際には、「多少不完全であっても実際に役立つことが重要」と指摘する。すなわち、M-GTA で生成した領域密着理論は、分析に用いたデータに関する限り有効な理論であり、その理論は「データが収集された現場と同じような社会的な場に戻されて」、理論応用者(実践者)が適宜必要な修正を加えることで検証される (木下, 2003, p. 29)。あるいは、研究者の主観性をバイアスとして排除するのではなく、研究者が「主観と客観の間を絶え間なく往復」し内省を繰り返すことで、ある領域に限定された理論の生成を目指すものである (山崎, 2016, p. 68)。

そして、山崎 (2019, pp. 110-115) は、M-GTA は GTA から次の 3 点の方法論的修正を独自に加えたものであるとする。第 1 に、M-GTA では「研究する人間」(木下, 2003) を重視し、特定の価値観を排除するのではなく、むしろ特定の価値観を持つ研究者を研究の過程の中で積極的に位置づけている。

第2に、M-GTAでは、分析テーマと分析焦点者という方法論的限定を取り入れている。分析テーマは分析の方向性を定める分析視角であり、分析焦点者は調査協力者を抽象的に位置付けたものである。この分析テーマと分析焦点者という方法論的限定を取り入れることにより、「研究する人間」が自分の明らかにしたいことを常に意識するように仕向けている。

第3に、M-GTAでは分析ワークシートの活用など、データの分析過程を明示している。分析ワークシートにより解釈的思考を外在化することができるため、いつでも解釈の過程や根拠を確認できるような仕組みを作っている（木下, 2003, pp. 187-206, 木下, 2007, pp. 185-208）。GTAとの大きな相違点としては、GTAではデータを切片化するがM-GTAではデータを切片化しない点を挙げられる。

この点について、サトウ(2015, p. 21)は、「日本で開発された M-GTA が、切片化せずに分析することを推奨するのは、それが「地に足がついた (グラウンデッド)」人を対象にした方法だからである。つまり、看護師などとして10年働いて、それを理論化したい、という人にとっては、分節化の作業は不要だということも言えるのである」と評している。また、M-GTA という研究アプローチが持つ魅力は、「日常的に経験したり、起こったりしている現象について、丁寧にデータを集めて、そこから見えてくるものを違った観点から提示し、新たな意味を付与する点」(三毛, 2005, p. 53)にある。言い換えると、M-GTA で生成されるグラウンデッド・セオリーは、理論応用者(実践者)にとって説明と予測に有効であることが求められる(木下, 1999, 2003, 2007)。

ここで、M-GTA で分析した結果、すなわちグラウンデッド・セオリー(grounded theory)の評価について述べる。グラウンデッド・セオリーは、分析焦点者を介して一般化可能範囲が設定されるだけでなく、2次的活用範囲も期待できる。例えば、M-GTA で生成されるグラウンデッド・セオリーは、本研究での調査協力者だけでなく、調査協力者と類似な状況にある分析焦点者すべてに一般化できる可能性がある。さらには類似の状況でなく、多少異なる状況にある人にも応用可能性がある(木下, 1999, 2003, 2007)。そして、グラウンデッド・セオリーはすべての事柄を説明するものではない。ある分析テーマにそって分析した特性を相互に関連づけてまとめたモデルであり、理論応用者(実践者)がグラウンデッド・セオリーを応用しながら修正しつつ最適化していくこととなる(木下, 2009, p. 124)。

4-5-2 分析方法 M-GTA の採用理由

次に、M-GTA を本研究の分析方法として採用した理由を説明する。まず、若林(2015)では、労働研究においてはGTAやM-GTAがあまり普及していないことを指摘しているが、GTAやM-GTAは社会的に不利な状況に置かれた人の就労支援や労働相談に適した分析手法とみなし、今後は労働研究でもGTAやM-GTAが増えていくと予想している。

ここで、実際に、労働研究でGTAやM-GTAが現時点で普及しているのかを検証する。2020

年 12 月時点で、「労働」、「就労」、「就業」、「雇用」、「職業」、「仕事」、「産業」、「企業」の用語と、「グラウンデッド・セオリー」を掛けて、CiNi (NII 学術情報ナビゲータ) で検索し、かつ論文の内容を吟味した。その結果は、看護、医療、教育以外の労働研究に限定した論文は、GTA を採用したものが 10 件であり、M-GTA を採用したものは 28 件であった。2020 年 12 月時点でも、労働研究においては GTA や M-GTA が普及しているとは言い難い。ただし、荒木 (2020, p. 123) は、GTA や M-GTA を「働く人の学びや成長を支えるための実践的な研究分野において、今後有用な研究手法の 1 つ」と位置付けている。

そこで、本研究における分析手法として、M-GTA が適しているかを検討する。木下 (2003) によると、M-GTA は、人間と人間が直接やり取りする社会的相互作用に関わる研究やヒューマンサービス領域、そして研究対象とする領域がプロセス的性格を持っている研究に適している²⁹。また、伊藤 (2019) は、現象にプロセス性があり社会的相互作用があれば、M-GTA を経営学の領域でも応用できると説明している。

まず、本研究で取り扱うデータが、人間と人間が直接やり取りする社会的相互作用に関わる研究であるのかについて説明する。本研究で分析するジョブ・クラフティングは行動の境界だけでなく認知の境界と対人関係の境界を含む概念であり、この概念の分析では個人を起点とした組織内における個人と組織の相互作用に焦点をあてる必要がある。質的研究手法のなかでも、特に、M-GTA は人間と社会の相互作用の分析に優れているため、ジョブ・クラフティングの質的研究に M-GTA が適していると判断した。次に、研究対象とする領域がプロセス的性格を持っている研究であるのかについて説明する。本研究での調査協力者である高齢雇用者は、定年 (あるいは、役職定年) という「転機 (キャリア・トランジション)」を経験した結果、新たな立場や境遇に適応していこうとするプロセスが現象として存在することが想定できるし、かつその現象がデータからも観察されうるため、高齢雇用の質的研究に M-GTA が適していると判断する。

4-5-3 M-GTA とパラダイム

本項では、本研究で採用した M-GTA と本研究のパラダイムの関係性について説明する。まず、本研究のパラダイムについては、上述のとおり存在論として反基礎づけ主義を、認識論としては社会構築主義の立場をとっている。その理由としては、ジョブ・クラフティングという概念がそもそも社会構築主義的に創出された概念であるにもかかわらず、近年の JD-R モデルに依拠する研究など実証主義に軸足が傾いていることへの批判がある。そし

²⁹ M-GTA は、木下 (2003, 2007) によると、人間と社会の相互作用のプロセスを明らかにすることを主眼にしたアプローチとなっているが、サトウ (2015, p. 20) は、M-GTA を過程よりも構造を明らかにする研究方法、あるいは、過程の構造を明らかにするのに適していると位置づけている

て、本研究では高尾（2017;2019a）の示唆に基づき、ジョブ・クラフティングにおける仕事の経験の変化を捉える概念としての社会的価値を高く評価している。そのため、本研究では、社会構築主義の立場から高齢雇用者の仕事の経験の変化を捉えていくことにする。

次に、M-GTA とパラダイムの関係について述べる。まず、M-GTA の基になっている GTA に関して言うならば、一般的にはパラダイムに中立的であるとされている。その根拠としては、オリジナルの GTA が、数量的研究者であるグレイザーとシンボリック相互作用論者であるストラウスと共同で考案された研究手法であることに求めることができる。チャマーズ（2000/2006）は、GTA についてどの認識論にも使用できる方法論であり、実証主義にも社会構築主義（あるいは解釈主義）にも使用できるとする。というのも、GTA はシンボリック相互作用論を理論的背景に持つとする解釈もあるが、データを切片化するなどの実証主義の枠組みを意識的に取り入れているからである。チャマーズ（2006/2008）のように社会構築主義という認識論を明確にしている GTA があるものの、GTA は総じて認識論的基盤を明らかにしていない（木下, 1999, pp. 47-55）。

ここまでの M-GTA のパラダイムに関する一般的な解釈であるが、本研究では、M-GTA を社会構築主義に適した質的研究手法と位置づけている。チャマーズ（2000/2006）は、オリジナルの GTA をはじめとする GTA の諸派を客観主義的 GTA と称し、データは客観的事実を反映されたものと考え、データがどのようにして採取されたのか、データの社会的文脈やデータと研究者の相互作用を捨象していると批判する（チャマーズ, 2000/2006; 木下, 2014）。

この論点を見ると分かることなのだが、まず、インタビューそのものが研究者と研究協力者との相互作用で作られたものであり、インタビューは社会構築主義の産物と言える。さらには、質的データを解釈することが社会構築主義（解釈主義）であり、その解釈においては研究者の思考や主観から逃れることはできない。オリジナルの GTA の考案にあたり、シンボリック相互作用論者であるストラウスが参画していること自体が GTA の社会構築主義の性格を物語っている。シンボリック相互作用論は、言葉というシンボルの相互交換プロセスによって成り立つ社会関係を研究する領域であり、言葉によって表現された質的データそのもの自体が社会的に構築されたものとみなしている。現実には、言葉というシンボルによって、「解釈し/されるプロセスで社会的に構築される」（木下, 2014, p. 119）ものと言える。

そして、M-GTA は GTA の修正版という立場であり、M-GTA も社会構築主義に適した研究手法と言える。さらには、M-GTA は、GTA の手法であったデータの切片化を捨象し、データの文脈に沿った解釈をする手法をとっているため、GTA 以上に社会構築主義に適した研究手法として評価できる。

一方、GTA がパラダイムに中立であるとする論点としては、研究をする目的が優先されるべきであり、GTA を使用することにおいて実証主義だとか社会構築主義といった認識論にこだわることに意味がないとするプラグマティズムの思想がある。Takeshita（2019, p. 65）

は、質的研究でも実証主義と社会構築主義の両方の要素を持ち得るし、経営・組織領域の研究では意図的に実証主義と社会構築主義の両方が使用されていることを指摘する。

これらの観点から、本研究では意図的に M-GTA を社会構築主義に適した研究手法として捉え、それがために仕事の経験の変化を社会構築主義の観点から高齢雇用者のジョブ・クラフティングを分析する手法として M-GTA を採用することにする。

4-5-4 分析のプロセス

本項では、本研究で採用した M-GTA の分析プロセスを説明する。M-GTA では、まず、①研究テーマの設定、②分析テーマ・分析焦点者の設定、③逐語録の作成と読み込み、④分析テーマ・分析焦点者の確認、④分析ワークシートの作成、⑤理論的ノートの作成、⑥結果図の作成、⑦理論的飽和化、⑧ストーリーラインの作成へと進むことで、グラウンデッド・セオリーが生成される。図 4-2 に、M-GTA の分析プロセスを示す。

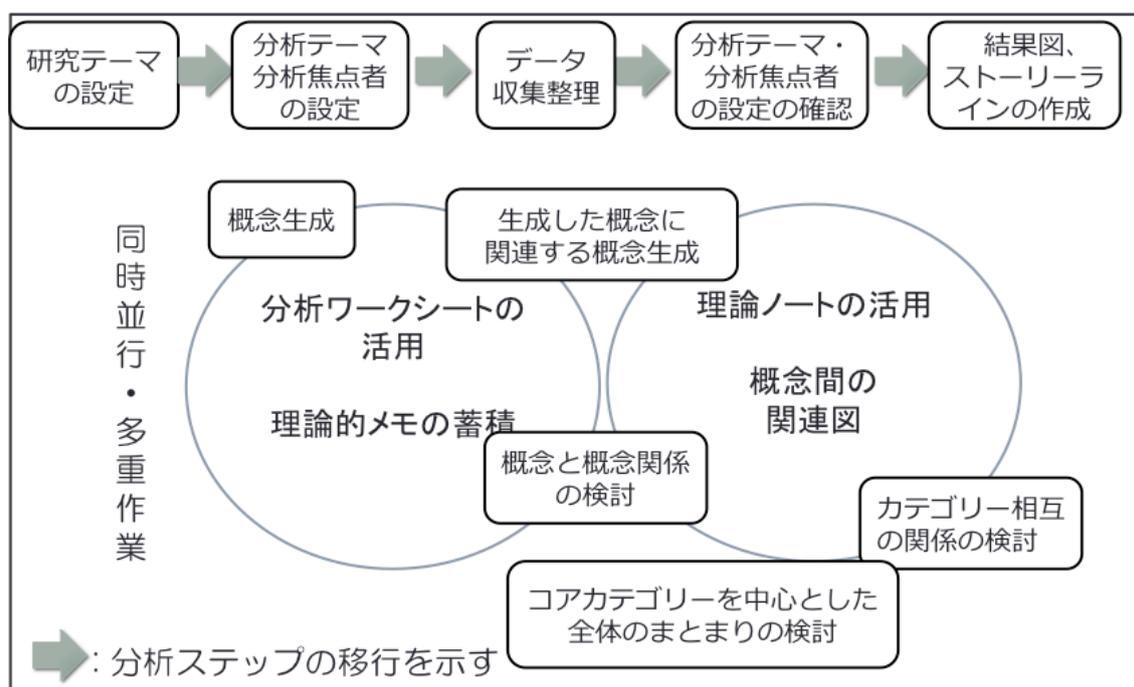


図 4-2 M-GTA の分析プロセス

(出所) 伊藤 (2019) を一部改変

まず、研究テーマを設定してから、次に、研究テーマから分析テーマを絞り込むことが必要になる。すなわち、M-GTA ではデータに基づく分析を行うので、研究テーマでは抽象度が高すぎるとし、分析テーマを設定することで分析の方向性を定める (木

下, 2007, pp. 143-154)。分析テーマを設定する際の注意点としては、インタビューガイドの中で研究者が一番したい質問に分析テーマが潜んでいる可能性があることを考慮する。そして、実際のデータは自分の予想を超える特性をもつ前提でデータの特性を予測し、データに密着した分析になるよう分析テーマを調整していく。また、自分が明らかにしたいことがそれほど自明ではないことが多いので（木下, 2003, 2007）、研究会などを通じてのスーパーバイズも活用している。最終的には、分析テーマの設定にあたっては、データの特性を踏まえて設定することになるので、分析の途中で何度も分析テーマを修正する作業が発生している。

次に、M-GTA では、分析焦点者を設定することで分析上の視点を定める。分析焦点者は、実在する調査協力者とは異なり、分析視点を限定するために設定する実在しない抽象的な人、集団であり、分析にあたっては分析焦点者の視点を經由してデータを見ていく。分析焦点者を定めることで、生成する概念の名称や定義のある一定の水準を担保できるようになる。特定の人間の行為や認識にポイントをおくので行為者、相互作用関与者として具体的な人間を想定できるため、他人が理解しやすい上に実践に応用しやすい（木下, 2007, pp. 155-159）。

分析にあたっては、データに馴染むようにインタビューデータを十分に読み込み、もっともディテールが豊富なデータから概念の析出を始める。分析テーマに該当するヴァリエーション（具体例）を探し、かつ他の説明事例を説明できる概念を生成する。始めに着目したヴァリエーションを分析ワークシートに記載し、そのヴァリエーションを説明する概念の定義を記入する。その後、他のヴァリエーションを逐語録から探すことになるが、類似例だけでなく、対極例、因果関係のあるヴァリエーションも比較検討していき、常にその類似例と対極例の有無をデータから確認する。複数のヴァリエーションが、類似例なのか、対極例なのかを比較検討することにより概念の一般性と説明力を高めることができるので、類似例と対極例の比較検討は重要である（Takeshita, 2019, p. 74）。

概念を生成する際には、概念名、定義、ヴァリエーション、理論的メモを記入した分析ワークシートを概念ごとに作成する。概念の生成にあたっては、常に、分析テーマを念頭に置いて分析することで概念の濫造にならないように留意するとともに、先行研究で明らかになっていないことに着目して、概念を生成する。概念名は、ヴァリエーションから得られた定義を的確に説明するために、抽象度の高い論理概念とする必要があるが、中には、ヴァリエーションの言葉をそのまま使用する *in-vivo* 概念を使用することで、リアルでビットな動きを表わそうとすることもある。概念は、分析上の最小単位となり、逐語録を「解釈して得られる、ある現象を説明できる記述のこと」（Takeshita, 2019, p. 67）である。図 4-3 に、分析初期のデータ分析方法を示す。

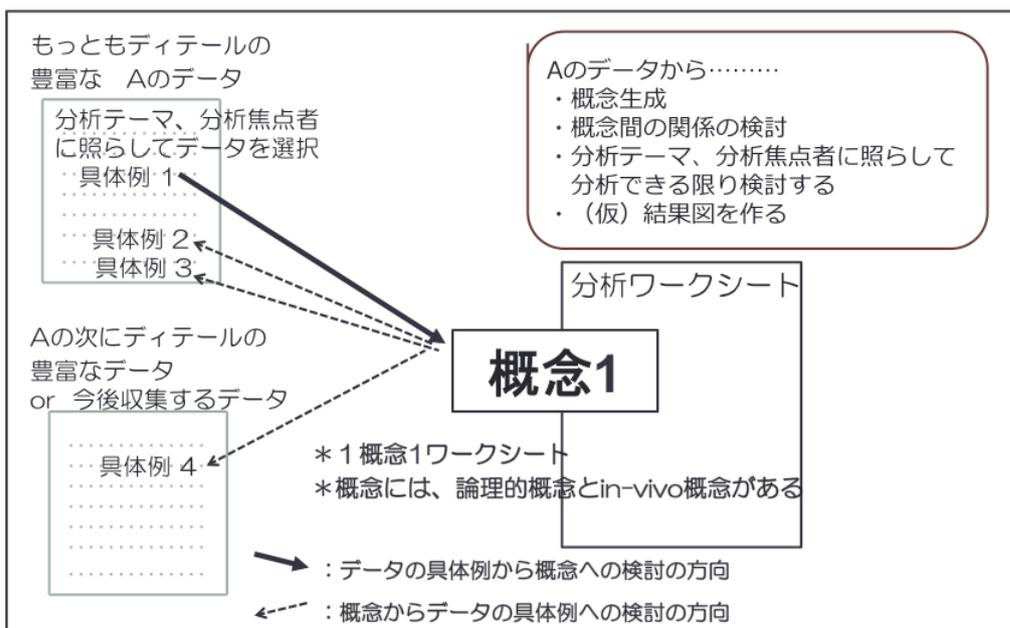


図 4-3 分析初期のデータ分析方法

(出所) 伊藤 (2019) を一部改変

分析ワークシートの作成にあたっては、ヴァリエーション(具体例)を分析ワークシートに記載し、次に、ヴァリエーションを選んだ理由や他の概念との関係性(類似例か対極例かなど)を分析ワークシートの理論的メモ欄に記載する。その後、ヴァリエーションを表す概念の定義を記載し、最後に概念名を記載する。この作業をヴァリエーションごとに繰り返す(伊藤, 2019; Takeshita, 2019, pp. 72-75)。表 4-1 に分析ワークシートの記入例を示す。

表 4-1 分析ワークシートの記入例

| | | |
|-------------------|--|---|
| 概念名 | ④仮でよいので定義をもとに命名する (記入例)「まだまだできる」 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 1 概念 1 ワークシート ・ 空欄にしない ・ 何度修正してもよい |
| 定義 | ③仮でよいので 1 つの具体例から定義 (記入例) 定年後もまだまだ現役のように仕事ができると認識すること | |
| ヴァリエーション (具体例) | ①分析テーマ、分析焦点者に照らしてデータを逐語録から選択して転記 (記入例) Hr氏 “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、なんかぜんぜん違って、まあまあ、まだまだ全然できるのになというのありましたよね” | <ul style="list-style-type: none"> ・ 同一でない類似例で構成される ・ 対極例がないか検討 ・ 類似例の豊富さで概念の有効性を判断する <p style="text-align: center;">↓</p> 理論的サンプリング |
| 理論的メモ | ②具体例の選択理由、解釈、意味を記載 (記入例) 定年を迎えたくど、不完全燃焼の気持ちがある | <ul style="list-style-type: none"> ・ 具体例ごとに記載 ・ この概念との関連から新たな概念のアイデアがある場合も記載する |

*ヴァリエーションを記載するたびに、①～④の検討を繰り返す

(出所) 伊藤 (2019) をもとに筆者作成

次に、生成された概念間の関係性を検討し、カテゴリーを生成する過程は、理論的ノートに記述していく。カテゴリーの生成とは、生成しつつある概念と他の生成途上の概念の関係を個別に比較し概念のまとまりを創っていく作業である（木下, 2007, pp. 209-216）。概念間の関係性の検討の過程で、カテゴリー概念表を作成し、最終的には統合的に説明された説明図である結果図としてまとめる。結果図にまとめる過程では、分析テーマからの確認も行い抽象度を上げていく。分析テーマ・分析焦点者の確認、分析ワークシートの作成、理論的ノートの作成、結果図の作成は、同時並行的かつ多重作業的に分析していく。すなわち、継続的比較法で分析していくわけであるが、常に、「プロセスの中心は?」、「プロセスを動かしているものは?」、「プロセスのはじまりは? 終わりは?」といった問いを重ねることで分析していく。図 4-4 に一般的コーディングと M-GTA の分析の相違点を示す。

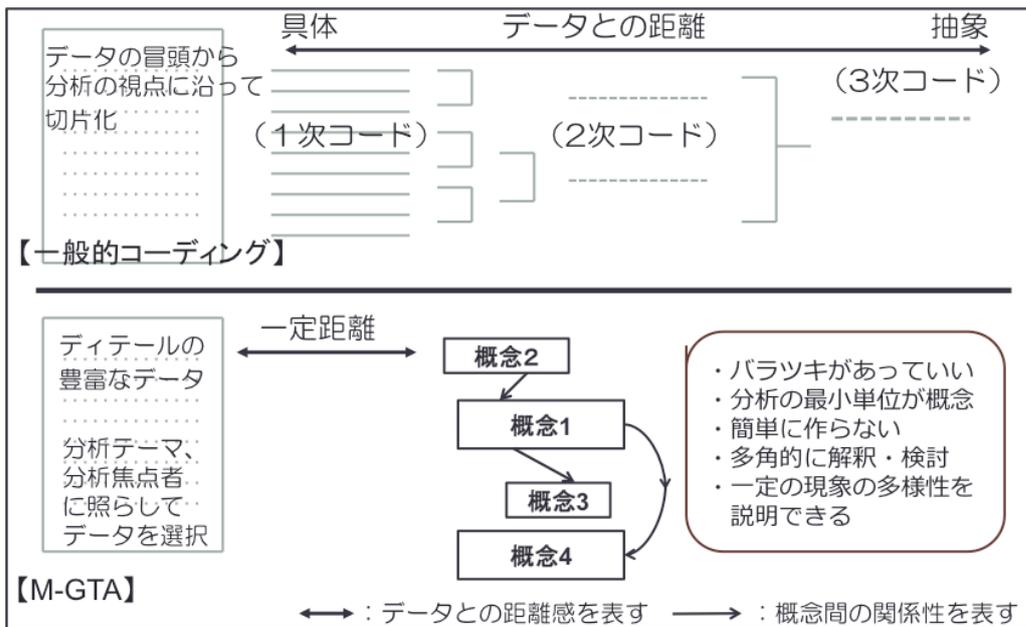


図 4-4 一般的コーディングと M-GTA の分析の相違点
(出所) 伊藤 (2019)

継続的比較分析により分析を進めていった時に、「データから新たに重要な概念が生成されなくなり、理論的サンプリングからも新たにデータを収集して確認すべき問題点がなくなった」（木下, 2003, pp. 220）ことを「理論的飽和化」と呼び、分析を終える。「理論的飽和化」は、GTA の重要な概念の 1 つであり、グレイザー、ストラウス（1967/1996, p. 86）は、「一つのカテゴリーに関連したさまざまな集団の抽出をいつやめるべきか、これを判断するための規準がそのカテゴリーの理論的飽和なのである。飽和というのは、あるカテゴリーの特性をそれ以上発展させることができるようなデータがもう見つからない状態のこと

である。研究者は、何度も何度も同様な事例に出会うとき、あるカテゴリーは飽和状態になったという確信を経験的にもつようになる。研究者は八方手をつくしてデータの多様性の幅を広げてくれる集団を可能な限り求めるのである」と説明する。

そして、「理論的飽和化」は、密接に関係する2つのレベルから確認できる。第1に、「小さな理論的飽和化」であり、概念の完成度から判断される。第2に、「大きな理論的飽和化」であり、概念相互の関係、カテゴリーの関係、分析結果全体としての統合性から判断される（伊藤, 2019）。M-GTA では、①分析結果が分析テーマに対応する関係になっていること、②方法論的限定により分析に用いたデータの範囲を最終的な分析結果と最適バランスで設定していること、③分析焦点者を設定して解釈していること、の3点を確認することにより、「理論的飽和化」を的確に判断できるとしている（伊藤, 2019）。この「理論的飽和化」の中の「理論的」の意味は、「理論的に基づいて実施する」という意味ではなく、「理論化のための」という意味である。そのため、「理論的飽和化」は、「これ以上サンプリングして理論化しても理論が変わらないと判断できる状態」（大谷, 2019, p. 46）を意味する。

最後に、生成された概念とカテゴリーを用いて結果を結果図として図示する。その上、分析結果を確認するために、結果図を文章化したストーリーラインを作成する。結果図は、カテゴリーと概念の相互関係を図として表現したものであり、分析途上からの継続的な解釈の積み重ねにより完成することになる。また、結果図は外せない重要な概念、カテゴリーを念頭におき、比較検討を継続する中で生成されるものである。ストーリーラインは結果図を文章化したものであり、結果図の完成後に記述することになる。

結果図もストーリーラインも分析結果を簡潔に表現したものであり、生成した概念とカテゴリーを用いてプロセスを説明したものである。Takeshita (2019, p. 82) は、ストーリーラインを「出現したプロセスの現象特性の簡潔な記述であり、主要なカテゴリーと概念で構成されたもの」としている。M-GTA では分析結果の実践的活用を重視しているため、理論応用者（実践者）のことを考慮すると、結果図もストーリーラインもともに、「コンパクトでインパクト」なものにする必要がある（萱間, 2011, p. 108-110; 山崎, 2016, pp. 57-58）。

このようにして、M-GTA を用いて分析した研究結果は、グラウンデッド・セオリーと表記され、「データに密着した分析から独自の説明概念をつくって、それらによって統合的に構成された説明力にすぐれた理論」となる（木下, 2003）。この独自の説明概念をつくるというところには注意が必要で、既成概念で決めつけ、決めつけを押し込むことは調査分析において避けなければならない（好井, 2016, pp. 12-14）。データから取り出され解釈された概念やカテゴリーなどの理論装置で武装することで現実から離れていくのではなく、「調べている現実と同じ場所に居続けようと、できるだけ努力すべき」であり、社会学の研究姿勢としては、「生き生きとした人々の現実」を感じ取れる分析を行うことが求められる（好井, 2016, pp. 192-194）。

4-5-5 インターラクティブ性と筆者の位置

前述のとおり、M-GTA では、研究者の特権性に対する反省的態度の実践として、分析の全プロセスで調査協力者と「研究する人間」とのインターラクティブ性を確認することを重視している（木下, 2007, pp. 88-99）。そのため、本項において、調査協力者と「研究する人間」としての筆者とのインターラクティブ性を、データ収集、データ分析、分析結果の応用の3段階に分けて説明する。これは、質的研究においては再帰性(reflexivity)が重視されていることとも関連している。再帰性とは、「研究者自身が持つ特性が研究に反映することを意味」しており、それは反証可能性(falsifiability)と省察可能性(reflectability)を高めることにもつながる（大谷, 2019, p. 7）。

第1に、データ収集段階におけるインターラクティブ性であるが、筆者は高齢者雇用の研究者という立場で調査協力者と接し、お互いに高齢者雇用の喫緊の課題に向き合っているとの姿勢で臨んだ。この社会関係が、インタビューの場を共同生成的な関係の場にさせることにつながる。なお、本研究では、インタビューにおいてはインタビューアーとインタビューイーとの共同作業で語りが生成されるとの立場にたつ（桜井, 2005, pp. 38-39）。

第2に、データ分析段階においては、高齢者雇用を「研究する人間」とデータの関係に切り替わり、筆者の責任のもとで分析を行った。分析にあたっては、分析焦点者を設定することで内的他者の視点を取り入れ、思考の言語化、自明的知識の意識化に努めた（木下, 2007, p. 95）。

第3に、分析結果の応用におけるインターラクティブ性においては、その実践現場での応用可能な実践モデルになることを考慮した。すなわち、筆者が大企業に勤務し、高齢雇用者を部下にもつマネージャーという実践者の立場から、実践での応用を予測的に考え、わかりやすい概念名、そしてコンパクトでインパクトのある説明になるような分析を心がけた。応用者が研究内容に関心を持ち、リアリティーを持てるように分析すべきである（木下, 2007, p. 98）とするM-GTAの考えを踏襲している。

第5章 X社に勤務する高齢雇用者のジョブ・クラフティング

5-1 調査目的

本章は、本研究の研究テーマである「高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、どのようなプロセスで発現し、それは個人や組織にどのような影響を与えるのか」を明らかにするための第1調査である。本章は、第6章の本調査の前の予備調査の性格を有しており、そもそも日本の企業社会において高齢雇用者のジョブ・クラフティングが発現しているのか、それはどのようなプロセスで発現するのかということについて解明する。そのため、本章では、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを調査する以前に、縮小的ジョブ・クラフティングに限定せずに、拡張的ジョブ・クラフティングをも研究対象とし、高齢雇用者のジョブ・クラフティングがどのようなプロセスで発現するのかについて調査分析する。

そのため、本章では、65歳定年制を導入し高齢者雇用を促進している1部上場の製造業であるX社をリサーチサイトに選定し、X社で雇用されている高齢雇用者11名へインタビュー調査を実施した。なお、X社の業務内容の理解を深めるために、X社の人事部門へ4度にわたる事前の面接調査を行うとともに、工場視察も行った。

X社では2007年より定年制を65歳へ延長し、2011年からは65歳以降の再雇用制度も導入し、生涯現役型雇用を目指し高齢雇用者の活性化に積極的に取り組んでいる。具体的には、次の3点の高齢雇用者の活性化策を実施している。第1に、モチベーションを高めることや組織に貢献することに焦点をあてたキャリアプランセミナーを開催している。第2に、キャリア支援室を開設し50歳以上の全社員とその上司に対し面談を行い、目標設定と評価の精度を高める施策を実施している。第3に、50～60歳代の社員を社員構成の中心に据える関係会社を設立し高齢雇用者の仕事の創出に注力している。このように、X社は高齢者雇用を推進する一方、実質的に役職定年を56歳と定めており³⁰、高齢者が役割変容を求められる事象が多いため、高齢雇用者特有の定年制という時間軸で強制的に地位や役割の変容を求められる事象を観察できると判断した。

X社では全従業員に業務に関する改善提案を毎日文章で提出することを義務付けており、従業員の改善提案に基づき業務の改善を行うことで事業が発展してきた歴史を有している。言い換えると、X社の従業員は業務上の改善を思考することが義務化されていると言える。また、従業員の自律性を尊重する組織文化が根付いているとも言える。このように、従業員に改善提案の報告を毎日義務として課しているX社は、ジョブ・クラフティングが起きやすい職場環境にあると判断し調査対象とした。

³⁰ X社では2017年4月から人事制度を改正し、実質役職定年が60歳へ引き上げられているが、調査協力者は、56歳で役職定年を迎えている

5-2 調査分析方法

5-2-1 調査方法

調査は2016年2月から2017年12月にかけて、60分～120分の半構造化面接調査を行った。面接前に「インタビュー実施のお願いと同意書」を提示し、調査の目的と意義、聴取内容の取り扱い、秘密保持について説明し、調査協力者の承諾を確認した後に同意書に署名を得た。調査内容は、許可を得た上でICレコーダーに録音し、後日逐語録として文章化した。調査協力者の属性は表5-1のとおりである。調査協力者は、X社の人事部門の管理職がジョブ・クラフティングを行っていると思定した55歳以上の男性ホワイトカラーの高齢雇用者11名である。11名のうち、再雇用者が7名、役職定年者が4名となる。

表 5-1 調査協力者の属性

| | 対象者 | 性別 | 年齢 | 職種 | ラインマネージャー経験 | 役職定年の経験 | 雇用身分 |
|----|-----|----|-----|---------------|-------------|---------|-------|
| 1 | Kn | 男性 | 59歳 | 人事 | あり | あり | 役職定年者 |
| 2 | Tr | 男性 | 58歳 | 営業 | なし | あり | 役職定年者 |
| 3 | Td | 男性 | 58歳 | 営業 | あり | あり | 役職定年者 |
| 4 | Sd | 男性 | 61歳 | 品質保証 | なし | なし | 再雇用者 |
| 5 | Mn | 男性 | 64歳 | キャリア・コンサルティング | あり | あり | 再雇用者 |
| 6 | Fj | 男性 | 59歳 | キャリア・コンサルティング | あり | あり | 役職定年者 |
| 7 | Hd | 男性 | 62歳 | 開発 | あり | あり | 再雇用者 |
| 8 | Uk | 男性 | 65歳 | 品質管理 | なし | なし | 再雇用者 |
| 9 | Sk | 男性 | 64歳 | 総務 | なし | なし | 再雇用者 |
| 10 | St | 男性 | 61歳 | 生産管理 | あり | あり | 再雇用者 |
| 11 | Fm | 男性 | 60歳 | 総務 | あり | なし | 再雇用者 |

(出所) 筆者作成

高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因と効果を明らかにするために、インタビューガイドに基づき、次の点についてインタビューを行った。

①勤務経験とキャリア・パス、②職務内容、③職場での自己の役割、④職務で発揮している能力、⑤職場の上司・部下・同僚との関係性やコミュニケーションの状況、⑥組織からの高齢雇用者への支援状況。

5-2-2 分析方法

分析方法は、人と人の社会的相互作用のプロセス解明に優れた M-GTA を採用した。ジョブ・クラフティングの先行研究では分析方法を明示していない質的調査も多く、M-GTA の手法は採用されてこなかった。しかし、ジョブ・クラフティングは行動の境界だけでなく認知の境界と対人関係の境界を含む概念であり、この概念の分析では個人を起点とした組織内における個人と組織の相互作用に焦点をあてる必要がある。質的研究手法のなかでも、特に M-GTA は人と人との社会的相互作用の分析に優れているため、ジョブ・クラフティングの質的研究の分析に適していると判断した。

分析テーマは、「定年後の高齢雇用者が就業を継続していく過程において、現役世代との関係性や仕事の意味の認知、そして職務範囲はどのように変容していくのか」とし、分析焦点者は、「定年後の高齢雇用者で、定年後に地位の変化を経験しながらも就業を継続する人」と設定した。本研究の分析焦点者の「定年後の高齢雇用者」には、役職定年後ラインマネージャーの地位を退いた雇用者と、定年後再雇用により正規雇用から非正規雇用へとその地位が変化したものを含む。

分析は、第 4 章で説明した手順に基づき実施した。具体的には、まず逐語録を作成し、逐語録の読み込みを行い、分析テーマに該当するヴァリエーション（具体例）を探し、かつ他の説明事例を説明できる概念を生成した。概念を生成する際には、概念名、定義、ヴァリエーション、理論的メモを記入した分析ワークシートを概念ごとに作成した。生成された概念は、類似例の他に対極例の視点からも検討した。生成された概念間の関係性を検討し、カテゴリーを生成した。概念間の関係性の検討の過程で、カテゴリー概念表を作成し、最終的には、カテゴリー、概念の関係を統合的に説明するために、結果図としてまとめた。概念を作成する過程や概念間の関係を検討する過程、そして結果図にまとめる過程では、常に分析テーマからの確認を行うことで抽象度を上げていくことを行った。さらには、分析結果を確認するために、生成された概念³¹とカテゴリーを用いて結果を文章化したストーリーラインを作成した。

5-3 高齢雇用者の職務範囲や仕事の意味づけ、対人関係の変容プロセス

5-3-1 概念とカテゴリー

分析の結果、4 カテゴリー、10 サブカテゴリー、24 概念が生成され、理論的飽和に達し

³¹ 概念は名詞か名詞句で表記されるもので、文で表記されたものは概念ではないとする立場もあるが（大谷, 2019, pp. 295-296）、M-GTA では文で表記された概念も多く見られ、かつ文で表記された概念は躍動感が伝わると判断しているため、本研究では文でも概念の意味内容は表すことができるとの立場をとる。そのため、第 5 章の分析では文で表記された概念はないが、第 6 章の分析では文で表記された概念が存在する

た。以下、カテゴリーを< >、サブカテゴリーを【 】、概念を「 」、概念のヴァリエーション（具体例）を“ ”で表す。生成されたカテゴリーと概念を表5-2に示す。

表5-2 カテゴリー概念表

| カテゴリー | サブカテゴリー | 概念 | 定義 |
|--------------------|------------------------------|---|--|
| 定年後の現実との対峙 | 上司や同僚との関係性 | 上司や同僚からの僅かなリスペクトに対する肯定感 | 上司や職場の同僚から高齢者へほんの少しのリスペクトを示されることに対して、それを肯定的に受け入れる心情 |
| | | 上司や同僚からの無関心に対する寂寥感 | 上司や同僚から高齢者へ関心を示さないことに対し、若干の寂しさを感じる |
| 仕事環境の振り返り | 定年後の就業継続意欲 | 就業継続意欲の維持 | 定年後も就業継続意欲を維持している様子 |
| | | 就業継続意欲の揺らぎ | 定年後就業継続意欲が減退し、いつまで就業継続するか迷っている状態 |
| | | 過去の経験の再編集 | 過去の業務経験を再編集して、今の業務に適用する様子 |
| | スキルの洗い出し | 一線で通用するスキル | 定年後も現役世代と遜色なく一線で通用する仕事スキルを有している状況 |
| | | 自己の強みの発見 | 定年後を機に、過去のキャリアを振り返り自己の強みや特徴を探る行為 |
| | 就業上の制約 | 適応遅れを恐れるがゆえの新たな知識の獲得 | 高齢者が新技術や時代に取り残されることへの恐怖の念をもつことに由来し、定年後も社会変化に追従するために必要な知識を獲得する行動 |
| | | 介護と仕事の両立願望 | 年齢とともに生活の中での介護の比重が高まり、介護と仕事の両立を迫られている状況 |
| | | 健康面の不安と仕事の両立願望 | 健康面の不安が背景となり、高齢者が仕事の負担が増えることを懸念する様子 |
| | 職場の人間関係における葛藤 | 小姑みたいなのがいてもいいの | 高齢者が職場への愛着を持ちながらも、自分の存在が現役世代にとって厄介者になっていないのかを心配する様子 |
| | | 組織の中核に属していないことを起因とした現役世代とのすみわけ意識 | 定年後、自己の立場が組織の中核の位置から中核の外へ移ったことに伴い、高齢者が現役世代と仕事のすみわけを図ろうとする意識 |
| 定年後の環境変化に伴う居場所感の喪失 | | 定年後の環境変化に伴い、現役世代への遠慮のため、職場に居続けることへの抵抗感の芽生えている状態 | |
| 仕事そのものの捉え直し | 仕事の意味の再定義 | ラインマネージャー時代にはできなかった創造的な仕事の追求 | 定年後、ポストオフした高齢雇用者が、ラインマネージャー時代は管理業務が忙しくてできなかった創造的な仕事にチャレンジすることに仕事の意味づけをすること |
| | | 現役世代への委譲のため近い将来の退職の準備としての仕事 | 現役世代への委譲のために、自己の近い将来の退職を計画しており、現在の仕事を退職へ向けた準備として仕事を意味づけをすること |
| | 職務範囲の見直し | 事業を発展させるための職務範囲を超えた改善 | 業務を改善するために自ら気づきを得て職務範囲を超えて工夫を加える様子 |
| | | 職務喪失を起点とした新たな職務の自己開発 | 定年後、自分の職務が喪失したために、新たな職務を自ら探したり創ったりする行動 |
| 現役世代との関係の捉え直し | ライフキャリアとの両立のための自己調整による仕事量の縮小 | ライフキャリアと仕事を両立するために、仕事量を一定量にするなど自己調整により減少させること | |
| | 現役世代に聞いてもらえないため文書で伝えようとする交流 | 現役世代が高齢者の話を聞いてくれないため、文書で過去の仕事の経緯や歴史を現役世代に伝えようとする交流を図る様子 | |
| 仕事の捉え直しの成果 | 組織における存在価値 | 現役世代へのミスリードを防ぐための意図的な発言抑制 | 定年後に経営環境や社会環境の変化を感じ、現役世代へのミスリードを防ぐために意図的に助言などの発言を控える様子 |
| | | 世代継承につながる価値 | 高齢雇用者の業務が現役世代への技能継承につながっていると認知すること |
| | 高年齢者における効用価値 | 一戦力として機能する価値 | 高齢雇用者の業務が組織の一戦力として機能していると認知すること |
| | | 職場の中での居場所感の再獲得 | 定年後、職場の中に居場所感を再度獲得している状態 |
| | | 自分にマッチしている仕事への従事 | 高齢者が現状従事している仕事に自分に合っていると認み、満足感を得ている状況 |

(出所) 筆者作成

5-3-2 結果図とストーリーライン

定年（あるいは役職定年）直後の高齢雇用者は、会社への愛着を持ちつつも、危ういバランスで就業を継続している。高齢雇用者は、<定年後の現実との対峙>を経て、<仕事環境の振り返り>により、<仕事そのものの捉え直し>を行うようになる。その結果、【組織における存在価値】と【高齢者における効用価値】で構成される<仕事の捉え直しの成果>を得ることになる。

<定年後の現実との対峙>とは、【定年後の就業継続意欲】は、「就業継続意欲の維持」と「就業継続意欲の揺らぎ」の2つのパターンで構成される。【定年後の就業継続意欲】は、「上司や同僚からの僅かなリスペクトに対する肯定感」と「上司や同僚からの無関心への寂寥感」という【上司や同僚との関係性】からの影響を受けている。「上司や同僚からの僅かなリスペクトに対する肯定感」は、「就業継続意欲の維持」へ正の影響を与えるが、「上司や同僚からの無関心への寂寥感」は、「就業継続意欲の維持」へ負の影響を及ぼし、「就

業継続意欲の揺らぎ」を覚える。

高齢雇用者は、＜定年後の現実との対峙＞を経て、＜仕事環境の振り返り＞を行うようになる。＜仕事環境の振り返り＞では、「介護と仕事の両立願望」などの【就業上の制約】を感じながら、「姑みたいな者が居てもいいのか」と思い悩むなど、【職場の人間関係における葛藤】を抱えている。そのような一見ネガティブな想いの中でも「自己の強みの発見」などの【スキルの洗い出し】も行いつつある。

高齢雇用者は、【職場の人間関係における葛藤】を抱えながらも＜仕事環境の振り返り＞を行うことで、＜仕事そのものの捉え直し＞をするようになる。【スキルの洗い出し】は、「ラインマネージャー時代にはできなかった創造的な仕事の追求」などの【仕事の意味の再定義】の変化を生み出す。あるいは、「介護と仕事の両立願望」といった【就業上の制約】は、「ライフキャリアとの両立のための自己調整による仕事量の縮小」などの【職務範囲の見直し】を引き起こす。また、「組織の中核に属していないことを起因とした現役世代とのすみわけ意識」などの【職場の人間関係における葛藤】は、「現役世代へのミスリードを防ぐための意図的な発言抑制」などの【現役世代との関係の捉え直し】へと進む。

これらの＜仕事そのものの捉え直し＞は、高齢雇用者に【組織における存在価値】や【高齢者における効用価値】の2つの柱から成る＜仕事の捉え直しの成果＞を与えることにつながる。＜仕事そのものの捉え直し＞をすることで、高齢雇用者は、「自分にマッチしている仕事への従事」により、「世代継承につながる価値」や「一戦力として機能する価値」といった【組織における存在価値】を見出すことができ、「職場の中での居場所感の再獲得」につながる。高齢雇用者のジョブ・クラフティング発現プロセス（結果図）として図5-1に表す。

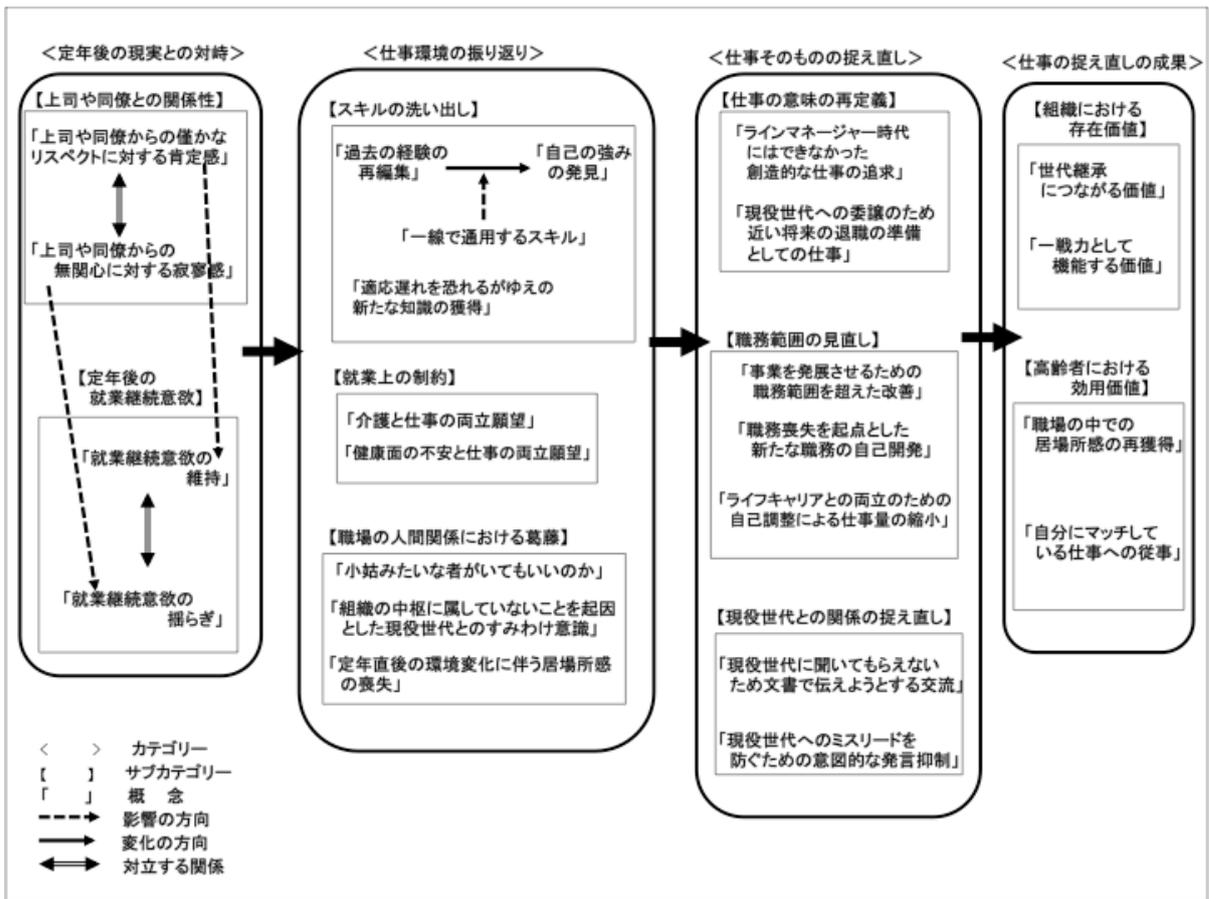


図 5-1 高年齢雇用のジョブ・クラフティング発現プロセス (結果図)

(出所) 筆者作成

5-3-3 定年後の現実との対峙

＜定年後の現実との対峙＞は、【上司や同僚との関係性】、【定年後の就業継続意欲】の2つのサブカテゴリーから構成されている。

このような職場の中で、高年齢雇用者は【上司や同僚との関係性】を受けて、【定年後の就業継続意欲】を持つ。【定年後の就業継続意欲】は「就業継続意欲の維持」と「就業継続意欲の揺らぎ」があるが、「上司や同僚からの僅かなリスペクトに対する肯定感」があれば「就業継続意欲の維持」につながりやすいが、「上司や同僚からの無関心への寂寥感」があれば「就業継続意欲の揺らぎ」を引き起こす。

【上司や同僚との関係性】は、「上司や同僚からの高齢者への僅かなリスペクト」、「上司や同僚からの無関心への寂寥感」の2つの概念から構成される。「上司や同僚からの高齢者への僅かなリスペクトに対する肯定感」は、{上司や職場の同僚から高齢者へほんの少しのリスペクトを示されることに対して、それを肯定的に受け入れる心情}と定義される。

Fj 氏 “うまく使える人というのは少しのリスペクトと、もともとこの上司は、
「あっ、ここができたのじゃないですか」、「この市場は得意だったですよ
ね、だから先輩、ここ任せますけども。どうしていきますか？」とか、こ
ういうことを言って”

Kn 氏 “その年下の方が、まあ、わずかでいいのですが、ちょっとしたリスペクト
をしながらですね、その方の持っている知識経験ノウハウ、そういうもの
をうまく引き出して”

「上司や同僚からの無関心への寂寥感」は、{上司や同僚から高齢者へ関心を示さないこと
に対し、若干の寂しさを感じること}と定義される。

Fj 氏 “私も（現役時代に）責任者をやっていたから、周りからも言われないじ
ゃないですか。自分から何かやっていないというのもあったので”

【定年後の就業継続意欲】は、「就業継続意欲の維持」と「就業継続意欲の揺らぎ」の 2
つの概念から構成される。「就業継続意欲の維持」は、{定年後も就業継続意欲を維持して
いる様子}と定義され、次のヴァリエーションから生成される。

Hd 氏 “70 まではやるでしょうね、という感じはしていますけど。何かない限りは”

Kn 氏 “まずは 65 歳までこの会社で、定年がね、65 歳まで働かせてくれるのであ
れば、65 歳まで、この会社の中か、周辺で仕事探し続けると。で、65 歳以
降に使えるものをその中でえり分けて、65 歳以降もまた仕事を探し続け
ると。ということで、どこまで仕事の自転車操業が続くか、っていうのは楽し
い人生だなあと思いますけどね”

Mn 氏 “私自身は 65 まで働き続けたいな、その後はのんびりしたいな。もう、そ
こからは自分のライフプランですね。もちろん会社に貢献しなければいけ
ないということはあるんですけども、もう、こういう仕事をさせていただ
いてありがたいなというものと、面談とカウンセリング的なものというのは
自分が積んできた経験ノウハウでもありますので、その部分ではやりがい
を感じていますし、まあ会社の業績に直結する仕事を今はできていないか
もしれないですけど、まあ仕事ってみんなどんなあれも直結するのですけ
ど。でもやっぱり従業員が少しでも気持ちを良くしてくれれば、とかとい

う活動ができていうことは嬉しいなあと思いますけど”

Kn 氏や Mn 氏のヴァリエーションに表されているように、高齢雇用者は定年後、様々な思いや葛藤を乗り越えて就業継続意欲を維持していくことになる。就業継続意欲を維持していくのには、仕事が必要になるので、自ら仕事を探索しに行く行動を引き起こすこともあり、あるいは会社の中心にいないことを残念に思いながらも就業継続意欲を維持している。

次に、「就業継続意欲の揺らぎ」は、{定年後就業継続意欲が減退し、いつまで就業継続するか迷っている状態}と定義される。

Fm 氏 “正直言ってですね、まだ私、体の調子はどうかのってのなくて、健康なほうだとは思っているのですけれども。いろいろ悩んではいるのですよ。健康なうちに好きなことっていうのは変ですけども。やれるのであればやりたいなっていうのもひとつあるのですしね。ただ、経済面を考えると、やっぱりもう少し働かなきゃなんないなっていうのもありますし。ただ、幸いにして子供たちはみんな独立していますので。そのへんはかからないのですけれども。うちのかみさんから言わせると、「辞めてどうすんのや」って、話をされると辛いものがあるのですね。その仕事が無くなったっていう経験はないので、ずっと働き始めてからずっと。長期の休みはあったかもしれないけれども。その時も、心の持ち方っていうか、モチベーションっていうのも感じたことない、経験したことないのでね。どうなのかなって、すごい不安ではありますけれども。でも、いつかは経験しなくちゃならないので。それが来年になるのか、再来年になるのか、65歳以降になるか。そこはちょっと、まだ決めてはいません”

Sk 氏 “会社にお金もらって、ここまでしていただいたので、ご奉公もいっぱいしたのもういいかなと思っていたのです。ただ、今の社長とかは、こういうことをやらしてもらわないと困るみたいな、課題を与えられたので。(中略) (退社して) やりたいことがいっぱいありますね。趣味であったり、土いじりしたりとか。何にもできなかったの。奥さん孝行したいとか。だって、60じゃないですか。あと20年ちょっとしか、動ける時期は10年ちょっとしかないですもんね”

Fm 氏や Sk 氏のヴァリエーションに表されているように、高齢雇用者は就業継続することでありえたかもしれない人生を失っていくことを惜しむ気持ちを持っている。退職することで趣味や旅行などの使われなかった人生を使うことができることと、就業継続すること

で得られる収入などのメリットと天秤にかけて思い悩む状態になることもある。

5-3-4 仕事環境の振り返り

<仕事環境の振り返り>は、【スキルの洗い出し】、【就業上の制約】、【職場の人間関係における葛藤】の3つのサブカテゴリーから構成されている。

まず、【スキルの洗い出し】は、「過去の経験の再編集」、「一線で通用するスキル」、「自己の強みの発見」、「適応遅れを恐れるがゆえの新たな知識の獲得」の4つの概念から構成される。

「過去の経験の再編集」は、{過去の業務経験を再編集して、今の業務に適用する様子}と定義される。

Tr 氏 “ある程度コーディネーターみたいなことをしないといけないのですよね。それをやろうとすると、ある程度の経験と知識がないと、コーディネートできない”

Hd 氏 “それは他の人も知っているのだけど、それ以上にこっちが経験積んでいるから。そういうの……昔どなんだった、昔出ているよって、こう持ってきているわけですよ。どここのメーカー聞いたら良いよとか”

Mn 氏 “それ（現役時代のスキル）をむしろ生かす。だから面談で成果を上げるといのは非常に難しいので、思うような成果を上げていないかもしれないですけども、少なくとも自分の培ってきたものをやれているという喜びはございますね。うーん、だから、少なくともそういうようなことに配慮した仕事をさせていただいている。あるいは他の部署の方も特にライン部長なんかそうだと思いますけども、そういうのをやれていれば、まあ、みな喜んで仕事しているのかなと思いますね。それと自分のノウハウが生きる部分、自分のノウハウが生きる部分ができればいいのですけどね”

「一線で通用するスキル」は、{定年後も現役世代と遜色なく一線で通用する仕事スキルを有している状況}と定義される。

Sd 氏 “私の方は一応だから市場からのそういう問題に対してのファーストアクション的などをまずやって、場合によってはその実際にその耐久試験みたいなこと。……待たないみたいなところが多いですから。”

Tr 氏 “でもベテラン選手ってのは戦える”

Td 氏 “年寄り集めた方が早いんちゃう。生き残っている年寄り強いよね。実績ある年寄り集めた方が即戦力に”

「自己の強みの発見」は、{定年を機に、過去のキャリアを振り返り自己の強みや特徴を探る行為}と定義され、高齢雇用者は定年を契機に自己の強みを改めて再認識している。自己の強みを探すワークショップに参加することを通じて、自己の強みを発見することもある。

Hd 氏 “当初からずっとやっているの、今残ってるの私だけです。あともう一人いるんですけど、それは、今、営業の窓口やって、もう知ってますから。「こういうものが欲しい」って言ったら今あるので、これがいいよってやっていますよ。そういう紙に対する知識とか、どういうものの組み合わせが良いとかっていうのは、知っているのは私と二人くらい”

Fj 氏 “自分の個の力というか自分の強みを見出そうとか、そういうワークをやって”

「適応遅れを恐れるがゆえの新たな知識の獲得」は、{高齢者が新技術や時代に取り残されることへの恐怖の念をもつことに由来し、定年後も社会変化に追随するために必要な知識を獲得する行動}と定義される。

Mn 氏 “今の技術革新についていけなくなるでしょうし、営業なんかもソリューションといった時には、IT 革新の部分に理解がないと営業置いてかれますよね。そうなる若い人によって取って代わられるというのも必然的に起こってきますから”

Td 氏 “モチベーションもその売上を上げるために新しい仕事覚えて、自社商品だけじゃないですよ、今覚えているの。これなんかこないだ2人で取りに行ったんですけど、ロボットの資格みたいなやつも取りに行くのですよ。新しいこと覚えなないとついていけないので”

次に、【就業上の制約】は、「介護と仕事の両立願望」、「健康面の不安と仕事の両立願望」の2つの概念から構成される。「介護と仕事の両立願望」は、{年齢とともに生活の中での介護の比重が高まり、介護と仕事の両立を迫られている状況}と定義される。

Sd氏 “私の実の母の方がちょっと病気の方があって、今、介護施設みたいな形に入っているんですね。だから、しょっちゅう、こう行きながらやってかなきゃいけないので、そういうところから介護のそういう支援のやつを活用してかなきゃいけないのかなと。ていうのを考えていかなきゃいけない状況です。年齢的なところ、肉体まだ動くけど、そういう肉親だとかそういう周りの状況も変わってきますので、歳を取ってくるとそういうところも切り替えてもらいたいとなりますね”。

「健康面の不安と仕事の両立願望」は、{健康面の不安が背景となり、高齢者が仕事の負荷が増えることを懸念する様子}と定義される。

Sd氏 “その健康面でも、人によってはいろいろとある。私なんかも××××症候群っていうのがあって、それで一回手術はしたんですけど、まだ、完璧じゃないんですね”

最後に、【職場の人間関係における葛藤】は、「小姑みたいな者がいてもいいのか」、「組織の中枢に属していないことを起因とした現役世代とのすみわけ意識」、「定年直後の環境変化に伴う居場所感の喪失」の3つの概念から構成される。「小姑みたいな者がいてもいいのか」は、{高齢者が職場への愛着を持ちながらも、自分の存在が現役世代にとって厄介者になっていないのかを心配する様子}と定義される。

Fj氏 “というか、(現役時代と同じ職場に)居られないですよ、私もずっと責任者をやっていて。小姑みたく、、、”

Sk氏 “やっぱり、そういう時期いつまでも(高齢者が会社に残っていることを)固執していたら、(現役世代が)遠慮するじゃないですか。それは(いつまでも会社にいること)やっぱりやっちゃいけないことですよ”

「組織の中枢に属していないことを起因とした現役世代とのすみわけ意識」は、{定年後、自己の立場が組織の中枢の位置から中枢の外へ移ったことに伴い、高齢者が現役世代と仕事のすみわけを図ろうとする意識}と定義される。

Mn 氏 “何が難しいかというと、やっぱり下も遠慮するということなのですね。下も遠慮するということもありましてね。いわゆるデザインではないですけど自分で仕事見つけて、じゃあこういうのやるよ、というのをやっていく部分がライン部長の（経験者の）場合は往々にしてありますね”

Fj 氏 “以前は 56 歳の役職定年で、60 歳まで 4 年じゃないですか。当時は、そんなに 56 歳の人って、X 社も平均年齢が、まだ若かったので、(56 歳以上は) そんなにいなかったのですね。まあ、最後の務めみたいな感じでしたのですけど、これが 65 歳に引き上がったものですから、9 年になったので。だんだん 56 歳以上の人も増えてきて、やっぱりそうなってくると以前上司だった人が部下になって、どっちもやりづらくなってきたということが実際にあって”

「定年直後の環境変化に伴う居場所感の喪失」は、{定年直後の環境変化に伴い、現役世代への遠慮のため、職場に居続けることへの抵抗感の芽生えている状態}と定義される。Fj 氏のヴァリエーションでは、現役時代、責任者だったがため、役職定年後（定年後）に同じ職場にいることは、かつての部下だった今の上司は自分に遠慮するであろうし、自分も現役世代への接し方で困惑する部分があり、現役時代と同じ職場には居づらいと考えるようになる。

Fj 氏 “ただ、(現役時代は) 営業の責任者をやっていたから、そこにずっと居続けるっていうのもなかなか厳しいですよ。1 年くらいは引き継ぎでいいでしょうけど。55 歳で、まだ 5 年そこにいろっていうのは、ちょっと私も居づらいし、居られても困っちゃうだろうし”

5-3-5 仕事そのものの捉え直し

<仕事そのものの捉え直し>は、【仕事の意味の再定義】、【職務範囲の見直し】、【現役世代との関係の捉え直し】の 3 つのサブカテゴリから構成されている。【仕事の意味の再定義】は、「ラインマネージャー時代にはできなかった創造的な仕事の追求」、「現役世代への委譲のため近い将来の退職の準備としての仕事」の 2 つの概念から構成される。「ラインマネージャー時代にはできなかった創造的な仕事の追求」は、{定年後、ポストオフした高齢雇用者が、ラインマネージャー時代は管理業務が忙しくてできなかった創造的な仕事にチャレンジすることに仕事の意味づけをすること}と定義される。

Km 氏 “今は××さん（年下上司）をサポートして、まあ、本人からは余計だっ
て言われるかもしれないけど、育成をするということやりながら、企画業務
なので、今までこう実際にやりたかったけどなかなか手が回らなかったこ
とがいっぱいありますので、そこらを掘り返してですね、一所懸命、なん
ていうかね、手が回らなかったところをやっとうとと思って、あちこち手
を出してやっていますけど”

「現役世代への委譲のため近い将来の退職の準備としての仕事」は、{現役世代への委譲
のために、自己の近い将来の退職を計画しており、現在の仕事を退職へ向けた準備として
仕事を意味づけすること}と定義される。

Sk 氏 “若い人と一緒に動けと言われても無理なので。やっぱり若手に譲ってい
かないと変わっていかない。（中略）だから本当はスパッと辞めたかったの
ですけど。今与えられたその間で、達成したら次の若手に譲ろうと思っ
ています”

【職務範囲の見直し】は、「事業を発展させるための職務範囲を超えた改善」、「職務喪
失を起点とした新たな職務の自己開発」、「ライフキャリアとの両立のための自己調整に
よる仕事量の縮小」の 3 つの概念から構成される。「事業を発展させるための職務範囲を
超えた改善」は、{業務を改善するために自ら気づきを得て職務範囲を超えて工夫を加える
様子}と定義される。

Td 氏 “（ユーザーへのプレゼンでは）動画がわかりやすいので動画を見せて、似た
ようなものがあればですけど。ユーザーの言っていることと全く似たよう
な動画がないっていうのもあるので、（その場合は）口で説明して。どれだ
け絵が書けるかです”

Hd 氏 “いろいろ市場はある。ただ、売れるかどうかってなると、ただ市場でそう
いう要望が上がってくるとそういうのを作ると 100 パーセントそれは満足
できなくても、こういうふうにこさえれば使えるよっていうのは、提案で
きるわけですね。それは市場の要望からちょっとひねったものと、それを
ヒントにして、また新しいものを出してみるとかっていうのはあります。
毎年一つか二つくらいはありますね”

「職務喪失を起点とした新たな職務の自己開発」は、{定年後、自分の職務が喪失したために、新たな職務を自ら探したり創ったりする行動}と定義される。

Fj氏 “次、何しようかなと言った時に、次にまずはキャリア支援室っていうのを立ち上げたのですね。まずは56歳以上の人は全員面談しよう。だから、私が（子会社の）社長でいた時に、次に何やろうかなと思って、……まずは56歳以上になった方にインタビューしよう”

Td氏 “役職定年の2年前に。その2年間だけ人事部門にいて、役職定年と56歳と、その（高齢雇用者へのキャリア面談の）インタビューが全部終わるのがちょうど重なったので、ちょうど良いでしょ。ちょうど良いので、また、もう一回営業やらせてくださいって。そのキリが良いので、希望したら、通った”

元部下であった年下の上司が遠慮することにより、高齢雇用者は職務を喪失し、その結果、自ら仕事を探すことになる。

Kn氏 “（仕事を）見つけるっていうか、手が回っていないところをね、どうやっていくかというのでしょうかね。結局やっぱりむずかしいんですけどね、もちろん流れでくる仕事はあるんですけど、あの、なんていうのですかね、ラインにはどんどんいろんなミッションが行きますけど、そのラインから外れるとまあラインはそれに追われるんですけど、やっぱりその、××さんからどんどん指示がくればいいんですけど、彼も煙たいのかどうかわかりませんが、自分のこと一生懸命やっている、私はそういうサポートしながら、自分で探していくってことですかね。まあそうやって、たぶん65までやり続けようと思っているんですけどね。

（仕事は）いっぱいありますからね。それとやっぱり自分で探さないといけないでしょうね。自分で探してきて面白い仕事見つけてきて、自分が楽しめる仕事が一番いいですよ、たぶん。そういうのやらせてもらえればですけどね。僕もいくつか企画書書いて、これはだめとかいうのもありますけどね、これこうやったほうがいだろうって、どんどん企画上げていきますから。それが仕事ですからね、企画部隊のね。自分で仕事を探していかないと、自分の居場所が無くなっちゃうっていうのがありますから、ずっと探し続けるのだらうなってことと……。まずは、65歳までこの会社で働かさせてくれるのであれば65歳まで、この会社の中か周辺で仕事探し続ける

と。で、65歳以降に使えるものをその中で選り分けて、65歳以降もまた仕事を探し続けると。ということで、どこまで仕事の自転車操業が続くかっていうのは楽しい人生だなあとと思いますけどね”

「ライフキャリアとの両立のための自己調整による仕事量の縮小」は、{ライフキャリアと仕事を両立するために、仕事量を一定量にするなど自己調整により減少させること}と定義される。

Sd氏 “ある程度その緊急で夜中までやっていかなきゃいけないようなやつっていうのは、なるべくちょっとやっていきたくないなとは思いますがね。特に、今のところその時短だとか、X社でもその60歳以上になってくると、週3日来て、残り休んで給料半分だとか、いろいろこう。私の場合は段階的に落とすってやつなので、その落とすなりである程度、仕事の量減らしていきたいなとは思いますが。 (中略) 通勤に1時間半ぐらいかかっちゃうのですが、だもんで、早めにそういう帰れるようになって8時ぐらいには家でご飯食べて10時、11時ぐらいには寝れるような形の生活リズムをある程度作っていかないと、時には12時過ぎだというような状況の生活だと多分睡眠不足だとかなんかになりますので、そういうのはなるべく避けていきたいっていうのがありますね”

【現役世代との関係の捉え直し】は、「現役世代に聞いてもらえないため文書によって伝えようとする交流」、「現役世代へのミスリードを防ぐための意図的な発言抑制」の2つの概念から構成される。「現役世代に聞いてもらえないため文書によって伝えようとする交流」は、{現役世代が高齢者の話を聞いてくれないため、文書で過去の仕事の経緯や歴史を現役世代に伝えようとする交流を図る様子}と定義される。例えば、Uk氏は若い頃マレーシアの新工場の立ち上げ期、海外赴任を経験し、その頃の経験が貴重であったと述懐している。そして、その頃に見聞きしたことが会社の大事な文化でありそれを後輩へ伝えたいと思っているが、聞いてもらえないがために文書にして記録に残している。

Uk氏 “皆、経験豊かな方々が辞めちゃうのですよ、もう定年間際だとか。今ちょうど早期退職制度だからって辞めちゃうのですよ、するとその技術だとかいろんな知っていることを、何も残さないで辞める方々が多いのですよ。「こりゃもったいない」と思って、自分の家でパソコンに向かいながらこう書き始めました。目的は、「残したい」と。遺伝子の継承という意味で、ゼネラルサクセクションでしょうね。まあそういったことをしたい、という

ことで。(中略) だけど、まあ、(マレーシアに) 行って向こうでも結構、つらい中でもこういう楽しいことがあった、っていうことで。あまり「つらい」ということを言ったって、人って読まないじゃないですか。だから、このもの(伝承の記録文)はユニークに楽しく読んでもらえると思って、自分なりに書いたのですよ”

「現役世代へのミスリードを防ぐための意図的な発言抑制」は、{定年後に経営環境や社会環境の変化を感じ、現役世代へのミスリードを防ぐために意図的に助言などの発言を控える様子}と定義される。

Mn 氏 “やっぱりこれだけ年数が、ライン下りてからこんだけ年数が経つと助言というものよりは、自分の経験を生かした方の仕事ということですね。そこまでの高度な仕事になってくると感性が鈍ってきますから。それと人事もいろいろな法律がからみますから法改正を頭に入れていませんから。ポイントどころは部内の共有がありますからそこでやりますけどもね。やっぱり法律にからむものというのは、新しく常に更新していかないと、頭の中。それはとんでもないこと言い始めちゃうものですから。ある部分、そこで控えるということも出てきますね。ネガティブな控えではなく”

5-3-6 仕事の捉え直しの成果

<仕事の捉え直しの成果>は、【組織における存在価値】【高齢者における効用価値】の2つのサブカテゴリーから構成されている。【組織における存在価値】は、「世代継承につながる価値」、「一戦力として機能する価値」の2つの概念から構成される。「世代継承につながる価値」は、{高齢雇用者の業務が現役世代への技能継承につながっていると認知すること}と定義される。

Hd 氏 “新たに教えなさいって言うよりも、我々自分たちで教えていかないといけないって言う認識でやっていますけど”

Hd 氏 “ただ、将来的にそこどころが自分でわかるような。また、誰かに聞いてスペックを全部聞き出してやれるような形に(若手を)育てかなきゃいけないなど”

「一戦力として機能する価値」は、{高齢雇用者の業務が組織の一戦力として機能してい

教育とかをしています”

「自分にマッチしている仕事への従事」は、{高齢者が現状従事している仕事が自分に合っていると思い、満足感を得ている状況}と定義される。

Hd 氏 “今やっているのはおもしろいですね。だって今までやってた知識をみんな動かせるし、全然関係ないところに行って覚えなさいっていうわけじゃないし。あと他で自分より知っとる人いないものだから。教える方がメインになっちゃうから。そういう意味ではおもしろいし”

Fm 氏 “今までもやっぱり何度かこのへんで辞めようかなっていうところ、60、去年ぐらいで60。ただし、プロジェクトが、自分が手掛けたプロジェクトがまだ中途半端だったので。これだけはやっぱり見届けたいなっていうのもあったのでね。そういうのもありましたね。嫌いじゃなかったんで、本当に、こういう仕事は”

5-3-7 観察された高齢雇用者のジョブ・クラフティング

分析の結果、生成されたカテゴリーのなかで、【仕事の意味の再定義】は認知的クラフティングに相当し、【職務範囲の見直し】はタスククラフティングに相当し、【現役世代との関係の捉え直し】は関係的クラフティングに同定できる。

次に、本章で生成された概念とジョブ・クラフティングの概念との関係について述べる。まず、「ラインマネージャー時代にはできなかった創造的な仕事の追求」は拡張的認知的クラフティングであり、「現役世代への委譲のため近い将来の退職の準備としての仕事」は縮小的認知的クラフティングに同定できる。次に、「事業を発展させるための職務範囲を超えた改善」や「職務喪失を起点とした新たな職務の自己開発」は拡張的タスククラフティングであり、「ライフキャリアとの両立のための自己調整による仕事量の縮小」は縮小的タスククラフティングに同定できる。「現役世代に聞いてもらえないため文書で伝えようとする交流」は拡張的関係的クラフティングであり、「現役世代へのミスリードを防ぐための意図的な発言抑制」は縮小的関係的クラフティングに相当する。本章での分析からは、高齢雇用者の拡張的ジョブ・クラフティング、縮小的ジョブ・クラフティングの両方において、認知的、タスク、関係的の3次元のジョブ・クラフティングが観察された。本章で生成された概念とジョブ・クラフティングの概念との関係、ならびにジョブ・クラフティングの規定要因、効果などを表5-3に表す。

表 5-3 生成された概念とジョブ・クラフティングの概念との関係

| 拡張か縮小 | ジョブ・クラフティングの3次元 | 概 念 | ジョブ・クラフティングの規定要因 | ジョブ・クラフティングの与える影響 |
|-------|-----------------|---|---|--------------------------------|
| 拡張的 | 認知的クラフティング | ラインマネージャー時代にはできなかった創造的な仕事の追求 | 自己の強みの発見 | 一戦力として機能する価値 |
| | タスククラフティング | 事業を発展させるための職務範囲を超えた改善 職務喪失を起点とした新たな職務の自己開発 | 適応遅れを恐れるがゆえの新たな知識の獲得 定年直後の環境変化に伴う居場所感の喪失 | 一戦力として機能する価値 職場の中での居場所感の再獲得 |
| | 関係的クラフティング | 現役世代に聞いてもらえないため文書で伝えようとする交流 | 自己の強みの発見 | 職場の中での居場所感の再獲得 |
| 縮小的 | 認知的クラフティング | 現役世代への委譲のため近い将来の退職の準備としての仕事 | 職場への愛着から発生する継承性の欲求 | 世代継承につながる価値 |
| | タスククラフティング | ライフキャリアとの両立のための自己調整による仕事量の縮小 | 介護と仕事の両立願望、健康面の不安と仕事の両立願望 | 自分にマッチしている仕事への従事 |
| | 関係的クラフティング | 現役世代へのミスリードを防ぐための意図的な発言抑制 | 組織の中核に属していないことを起因とした現役世代とのすみわけ意識 | 職場の中での居場所感の再獲得 |

(出所) 筆者作成

X社の高齢雇用者では、拡張的ジョブ・クラフティングと縮小的ジョブ・クラフティングの2つが観察されたが、この2つのジョブ・クラフティングの行動に至る要因について述べる。まず、介護や病気の問題あるいは地域活動など仕事以外の活動の比重が増してくるなどの就業継続を躊躇するような制約条件があり、職場への愛着がある場合には縮小的ジョブ・クラフティングの行動を起こす。この場合、仕事そのものへの愛着は拡張的ジョブ・クラフティングに比べると比較的薄い傾向がある。一方、就業継続を躊躇するまでの制約条件が存在せず、仕事そのものへの愛着がある場合には拡張的ジョブ・クラフティングの行動を起こす。この場合、職場そのものへの愛着は縮小的ジョブ・クラフティングに比べると比較的薄い傾向がある。

高齢雇用者は、病気や介護の負担など自己には制御できない突発の出来事が起きる可能性が高い上に、加齢による体力面の制約を受けやすい。そのため高齢雇用者は現役世代に比べ、日々の業務量を一定量にしたいなどの縮小的ジョブ・クラフティングの先行要因を有していると言える。そして、この業務量を減少傾向で一定量にしていくという縮小的タスククラフティングの行動は、高齢雇用者が現状の仕事に満足をし、長く就業を継続していくことを可能にしていた。

そのほか、役職定年によりラインマネージャー職を解かれた高齢雇用者は、組織の中核にいないことで組織の情報が入ってこないことを感じており、そのため現役世代のラインマネージャーへの助言を控えることになる。これは、最新の情報が入っていない状況での助言が、現役世代のラインマネージャーをミスリードすることを恐れたためである。例えば、“そこは、私の権限外でしょう。いつまでも年寄りが言っているとだめになっちゃうじゃないですか。それはわかまえているつもりです”とのヴァリエーションがあり、これは役職定年以降に職場の周囲との人との交流関係を制限している縮小的関係的クラフティン

グと同定でき、これにより高齢雇用者は、現役世代との安定的な関係を築けるようになる。

最後に、役職定年によりラインマネージャー職を解かれた高齢雇用者は、自己の仕事の意義を将来の引退に備えた準備行為と捉えている縮小的認知的クラフティングを起こす。

“(今の仕事を一区切りつけて) 次の若手に譲ろうと思っています”というヴァリエーションがあり、これは、高齢雇用者が職場への愛着をもっているがために、現役世代へ組織を継承していきたいとの欲求に基づくものである。自分も若い頃にラインマネージャーを任された経験によって自己のスキルが鍛えられたとの認識があり、そのため次世代にも同様な経験を積ませたいとの思い、すなわち現役世代を育成していきたいとの意識がある。

5-4 キャリア・ステージの変化で発現するジョブ・クラフティング

5-4-1 定年を起点として発現するジョブ・クラフティング

本章では、X社に勤務する、定年後に地位の変化を経験しながらも就業を継続する高齢雇用者 11 人を対象に半構造化面接を行い、M-GTA により「定年後の高齢雇用者が就業を継続していく過程において、現役世代との関係性や仕事の意味の認知、そして職務範囲はどのように変容していくのか」を探索的に明らかにすることを目的としている。そして、本章での分析の結果、4 カテゴリー、10 サブカテゴリー、24 概念が生成され、高齢雇用者のジョブ・クラフティング発現プロセスが生成されている。

まず、高齢雇用者は定年後に、就業継続を阻害する可能性のある様々な制約条件を受け取る。例えば、高齢雇用者は体力や健康が加齢により低下していく傾向があり、病気や介護など自己には制御できない突発の出来事に遭遇する可能性が高まるといった制約条件を抱えている。その中でも、高齢雇用者は、仕事そのものや職場への愛着を持っており、仕事への愛着と職場への愛着との濃淡から、自己の仕事の意味づけの再定義や人間関係の見直し、職務範囲の振り返りを行ない、拡張的ジョブ・クラフティングや縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことになる。これらのジョブ・クラフティングの行動は、組織に対しては現役世代の育成につながり、個人に対しては仕事の満足感の向上や職場の人間関係の安定化に役立つことに貢献している。

本章の分析は予備調査の位置付けではあるが、次のとおり 2 点の理論的意義を有していると考えられる。第 1 に、先行研究では知識や経験や学習といったものがジョブ・クラフティングの規定要因であったが、高齢雇用者は、定年後も職場に留まることで、「姑みたいな者がいてもいいのか」といった思いを抱き、「定年直後の環境変化に伴う居場所感の喪失」を味わうなどの【職場の人間関係における葛藤】を経験する。また、「健康面の不安と仕事の両立願望」などの【就業上の制約】を抱えている。このように高齢雇用者は様々な制約条件を抱える中で現役世代との差異化を図ろうとする意識が芽生え、その結果、自己の知識や経験を研ぎ澄まそうとすることによりジョブ・クラフティングが発現している。

すなわち、高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因は、知識や経験や学習だけではなく、定年により現役時代とは立ち位置を変更せざるを得なかったがために芽生えた現役世代との差異化の意識も要因の一つとなる。そして、現役世代との差異化の意識の根底には、【職場の人間関係における葛藤】や【就業上の制約】といった定年後の様々な制約条件があり、一見、ジョブ・クラフティングにとって負の要素に見える定年後の様々な制約条件が、高齢雇用者においてはジョブ・クラフティングの規定要因となっている。このプロセスは定年制度が存在する日本における特有なものではあるが、役職定年や定年再雇用という年齢で区切られたキャリア・ステージの変化により地位や役割の変容を強制されることが要因となり、高齢雇用者のジョブ・クラフティングが発現している。

第2に、先行研究では否定的に捉えられてきた縮小的ジョブ・クラフティングが、高齢雇用者においては個人のモチベーションに負の影響を及ぼさず、正の影響を及ぼすことが定性データから示唆されている。高齢雇用者は現役世代と比べ就業継続に対する制約条件が多い状況の中で【仕事の意味の再定義】を行い、周囲から求められる仕事の要求に対し、自己のアウトプットを主体的に調整している。組織に留まることを選択する高齢雇用者は、主体的に仕事の意味づけを行うことで、現役時代にも増して職場の周囲の人間関係に目を配り、周囲に求められる調和のある仕事量の調整を行う。このように、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、周囲との調和があり現役世代からも適切であると思われる条件下で個人のモチベーションへ正の影響を与え得ると言える。図5-2に、キャリア・ステージの変化で発現する高齢雇用者のジョブ・クラフティングを表す。

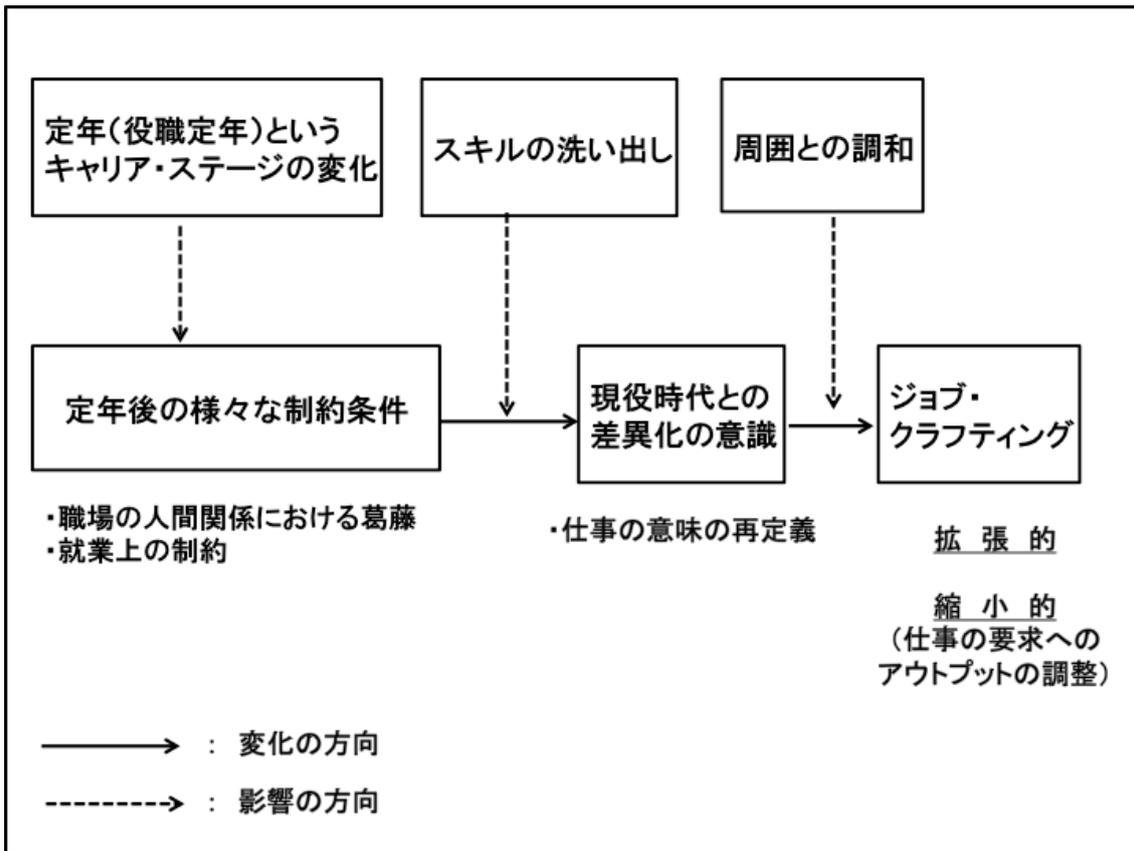


図 5-2 キャリア・ステージの変化で発現する高齢雇用者のジョブ・クラフティング
出所：筆者作成

5-4-2 第 5 章における研究の課題

最後に、本章の限界と今後の研究課題について 7 点述べる。第 1 に、本章の分析テーマは、「定年後の高齢雇用者が就業を継続していく過程において、現役世代との関係性や仕事の意味の認知、そして職務範囲はどのように変容していくのか」であった。この分析テーマは、既成概念であるジョブ・クラフティングの影響を多少なりとも受けている。そのため、取り出されたデータを既成概念で再び理論武装することによりビビッドな現実を表す理論を生成できなくなる(好井, 2006, p. 193)可能性を否定できない。すなわち、本章で生成された理論は、「人々が生きている現実に基づけられ、あるいは根をおろし」た(好井, 2006, p. 193)グラウンデッド・セオリー足りうるのかという問題がある。

第 2 には、調査協力者を製造業の X 社 1 社に限っているため、本章で得られた分析結果が製造業以外にも適用できるのかということが検証できていない。さらには、高齢者雇用推進企業である X 社 1 社だけという調査デザインのために、本章の知見を高齢者雇用推進企業以外にも適用できるのかということも検証できていない。調査対象企業を製造業以外の大企業へも広げた調査が必要になる。

第3には、本章の調査協力者は再雇用者の他に役職定年者の高齢雇用者も混在しており、定年と役職定年を同程度の転機であるとみなしている。今後は、再雇用者と役職定年者を分けて調査し、より精度の高い分析を行う必要がある。

第4には、調査協力者は高齢雇用者だけであったが、高齢雇用者の上司がどのように高齢雇用者のジョブ・クラフティングを観察しているのかを分析できていない。今後は、高齢雇用者とは個別に当該高齢雇用者の上司への調査を行うことで、ジョブ・クラフティングの他者からの知覚の可能性を調査することが求められる。

第5には、本章では職種にも配慮しつつ調査を進めたものの、職種などの属性に影響を受けるジョブ・クラフティングの発現度合いを明らかにできていない。人的資源管理論の視座にたてば、職種によるジョブ・クラフティングの発現度合いの相違を明らかにできれば、実践的意義の大きい人材育成上の知見を得ることにつながる。

第6には、本章では高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションへ何らかの正の影響を与える事例であったが、個人や組織へ負の影響を与える事例やそのプロセスの発見には至っていない。調査対象をX社1社に限定していること、かつ調査協力者が人事部門長の配下の高齢雇用者に限定されていることにより、組織や個人にとって負に映るようなデータを収集しづらいという調査デザインの限界がある。

第7には、個人のジョブ・クラフティングは常に縮小的なのか拡張的なのか、あるいは個人の行動のなかで、縮小的ジョブ・クラフティングと拡張的ジョブ・クラフティングの両方が現れることも考えられるのか、その点については未解明のままになっている。これらの点を解明していくことが、今後の課題となる。

第6章 大企業11社に勤務する再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング

6-1 調査目的

第1章で指摘したとおり日本の企業社会においては高齢雇用者の質の活性化が求められているが、大企業では「福祉的雇用」と言われ、高齢雇用者がその能力を活用し活躍できる働き方からは程遠い状況にある。また、定年再雇用や役職定年という苦しいキャリア転換をどう乗り越えるのかが課題となっている。このように、高齢雇用者の活性化の課題は、中小企業よりも大企業で深刻であるため、大企業を調査対象とすることは第5章と変わらない。但し、本章では、第5章のX社のような高齢者雇用推進企業と評価されている企業ではなく、「福祉的雇用」されている可能性がある大企業11社の再雇用者を対象とし、再雇用者の定年後の変容プロセスに焦点をあてることで、その変容プロセスに現れる縮小的ジョブ・クラフティングを分析する。

なお、本章では、予備調査である第5章における研究課題を踏まえ、次の3点を念頭に置いた調査デザインにより本調査を行う。第1に、分析が既成概念に引きずられ現実から乖離したものになることを避けるために、分析テーマについては既成概念であるジョブ・クラフティングを直接的には意識しない内容とする。第2に、調査結果の一般化の範囲をより広げるために、調査協力者の所属企業を製造業以外にも広げ大企業11社とする。第3に、調査の精度を上げるために、調査協力者は再雇用者に限定することで、定年に絞ったキャリア・ステージの変化を分析する。このような調査デザインで、大企業に勤務する定年再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの発現プロセスを分析することを本章の研究課題とする。

6-2 調査分析方法

6-2-1 調査方法

本章の調査は、人事研修サービスのY社を通じて、大企業11社の人事部門が「職場の中で役割創造している再雇用者」として人選したホワイトカラーの15名へ、2019年2～6月にかけてインタビューを実施したものである。なお、「役割創造」については、「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、企業の人事部門に事前に説明してある。そのため、本章の調査協力者は、職場の中で自ら役割創造し、その結果活躍していると人事部門そして上司が評価している再雇用者となる。

また、インタビューは1人ずつ調査協力者の所属する企業の会議室で約90分間実施した。インタビューアーは2名か1名であり、筆者の他、大学院生2名が担当した³²。面接にあたっては、「インタビュー概要書」を事前に送付し、面接の開始時点でインタビューの目的、聞き取り内容の取り扱い、秘密保持について説明し、同意書に調査協力者の署名を得た。面接は、インタビューガイドに基づき、半構造化面接を行った。調査内容は、許可を得た上でICレコーダーに録音し、後日逐語録として文章化した。調査協力者の属性を表6-1に表す。なお、調査協力者は、後述する分析焦点者に合わせ、ラインマネージャーの経験がある再雇用者に限定している。すなわち、定年を契機に地位や役割、そして処遇の変化を経験している再雇用者に限定して調査する。

表 6-1 調査協力者の属性

| | 氏名 | 性別 | 年齢 | 所属企業 | 業種 | 職種 | ラインマネージャー経験 | 定年前の職場との異同 | 上司との関係 |
|----|----|----|-----|------|--------|-----------|-------------|------------|--------|
| 1 | Us | 男性 | 63歳 | A社 | 製造業 | 人材育成 | あり | 別の職場 | Nkの部下 |
| 2 | Od | 男性 | 62歳 | A社 | 製造業 | 人材育成 | あり | 別の職場 | Nkの部下 |
| 3 | Hr | 男性 | 61歳 | B社 | サービス業 | 事務 | あり | 別の職場 | Ksの部下 |
| 4 | Ms | 男性 | 62歳 | B社 | サービス業 | 営業 | あり | 別の職場 | Skの部下 |
| 5 | Tr | 男性 | 63歳 | A社 | 製造業 | 品質管理 | あり | 別の職場 | Nkの部下 |
| 6 | Kn | 男性 | 62歳 | C社 | 金融・保険業 | 人材育成 | あり | 同じ職場 | 調査なし |
| 7 | Gk | 男性 | 62歳 | D社 | 製造業 | 人材育成 | あり | 別の職場 | Aoの部下 |
| 8 | Fm | 男性 | 61歳 | E社 | 運輸・通信業 | システムエンジニア | あり | 同じ職場 | Ogの部下 |
| 9 | Gt | 男性 | 63歳 | F社 | 電気・ガス | 営業 | あり | 別の職場 | Sgの部下 |
| 10 | Yk | 男性 | 63歳 | G社 | 製造業 | 人材育成 | あり | 別の職場 | Osの部下 |
| 11 | Mt | 男性 | 61歳 | H社 | 電気・ガス | 総務 | あり | 別の職場 | Nnの部下 |
| 12 | Sk | 男性 | 64歳 | I社 | 電気・ガス | 設計 | あり | 同じ職場 | Yiの部下 |
| 13 | Hs | 男性 | 61歳 | J社 | サービス業 | 人材育成 | あり | 別の職場 | Cmの部下 |
| 14 | Sm | 男性 | 63歳 | B社 | サービス業 | 人材育成 | あり | 別の職場 | Kmの部下 |
| 15 | Ot | 男性 | 63歳 | K社 | 製造業 | 営業 | あり | 同じ職場 | 調査なし |

(出所) 筆者作成

³² インタビューは、私の他に、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程の谷口千砂氏、同研究科研究生の北川佳寿美氏が行った。私を含めた3名のうち、2名あるいは1名でインタビューを実施した

インタビューガイドは、本研究の分析テーマに照らして次のとおり作成した。

- ①現在と過去の仕事内容、②定年を契機にした仕事に対する気持ちや仕事の内容、対人関係の変化、③上司からの役割提示や期待感の表明の有無、④上司や周囲からの評価の状況、⑤上司や同僚とのコミュニケーションの状況、⑥自己のスキルと仕事との関係、⑦職場の中での居場所感の有無、⑧今後の働き方に対する思い、⑨職場の組織文化

6-2-2 分析方法

ジョブ・クラフティングは、個人と職場の相互作用により変化するものであるため、本章の分析も、人と人の社会的相互作用に関わる研究対象のプロセス解明に適している M-GTA を採用し、第4章で説明した手順に基づき分析した。分析テーマを「大企業に勤務する高齢雇用者が定年後、職場の中で再雇用者になっていくプロセス」と、分析焦点者を「大企業に勤務する定年再雇用者で、地位や役割、そして処遇の変化を経験しながらも就業を継続するホワイトカラーの男性」と設定した。

そして、本章の分析では現象特性を、「ある固定の場所から離れ、宙ぶらりんに浮遊している状態からある別な場所に戻ろうとする動き」として捉えている。本章では、第5章では想定していなかった現象特性を設定している。現象特性とは、「研究対象から具体的内容を抜き取った後に見られる“うごき”としての特性」（木下, 2007, p. 217）のことを意味し、分析に弾みをつける考え方になる。既成概念に引きずられることを避けるために、より M-GTA 的思考法である現象特性を分析テーマの設定時点から検討することにして、分析焦点者を中心にみると、うごきとしてはどのような特徴があるのだろうかと考えて分析を進めた。

まずは、逐語録から分析テーマに照らし最も着目すべきヴァリエーション（具体例）を探索し、分析ワークシートを作成することで概念を生成した。その後、理論的サンプリングに基づき、複数の概念を生成し、継続比較分析により複数の概念間の関係性を分析し、サブカテゴリー、カテゴリーを生成した³³。また、結果図やストーリーラインの作成にあたっては、理論応用者（実践者）が活用しやすいようコンパクトなものになるように心がけた。

³³ 分析では、実践的グラウンデッド・セオリー・アプローチ研究会（M-GTA 研究会）や北海道 M-GTA 研究会での発表を通じ、スーパービジョンを受けている。これは、「研究する人間」の分析テーマは必ずしも明確でないことが多いので、そのためには「解釈共同体」（デンジン, 2000/2006, p. 292）などを通じてスーパービジョンを活用すべきであるとの考え（木下, 2014, pp. 168-171）に基づくものである

6-3 再雇用者になるプロセス

6-3-1 概念とカテゴリー

逐語録のデータから、3つのカテゴリー、9つのサブカテゴリー、37の概念が生成された。

表 6-2 に生成された概念とカテゴリー、概念の定義を表す。

表 6-2 生成された概念とカテゴリー、概念の定義

| カテゴリー | サブカテゴリー | 概念 | 定義 | |
|------------------|--------------|--|---|---|
| 改めて組織に所属すること | 再雇用に応じる背景 | まだまだできる | 定年後もまだまだ現役の頃のように仕事ができると認識すること | |
| | | 転職のハードル | 定年に際し、転職することの難易度が高いと感じること | |
| | | 会社への愛着 | 会社へ感謝の念や会社の成員であることに誇りを持つこと | |
| | | 常に家にいることの家族の反応 | 定年後、再雇用者が常に自宅にいることを、家族が忌避すること | |
| | 現役正社員の座の喪失 | 時間の余裕に対する戸惑い | 定年前の業務に追われ時間的制約を抱えていた状況から、定年後は、打って変わって時間に余裕のある職務生活を過ごすことで、戸惑いを感じていること | |
| | | 肩書き喪失に対する未練 | 現役時代に持っていた肩書きや役職を定年を契機に失ったことに対し、その後未練を残していること | |
| | | 責任の軽減に対する安堵の思い | 定年後に責任が軽減されたことを、いささか残念な気持ちもあるものの、基本的には安堵した思いで受け止めていること | |
| | | 雇用施策の不備に対する諦め | 会社の雇用施策が再雇用者に配慮した制度になっていないことに対して、少し残念に思いつつも諦めの思いを持つこと | |
| | | 時間で雇用身分を区切られる不条理性 | 定年という時間軸で強制的に再雇用者にさせられていることに対し、不条理なこととして認識すること | |
| | 曖昧な役割の認知 | 一旦終わった人との周りからの視線の受け入れ | 定年を契機に一旦正社員としての雇用を終えたことで、終わった人として職場の同僚から見られていると認識すること | |
| | | 賃金の減少に対する受け止め | 定年後の賃金の減少を、その不合理な側面を認識しつつも、致し方ないものとして受け止めること | |
| | | そんなに頑張らなくてもいいよという空気感 | 仕事を積極的にしようとする姿勢を現役世代から抑制されていると再雇用者が感じる | |
| | | いつまでも居座るのかと思われて | いつまでも職場に残ることが、現役世代の活躍の場を失うことにつながっていると再雇用者が感じる | |
| | | 多くを望まれていないことへの失望 | 再雇用者の業績が評価されることがなく、あるいは評価されても、賃金に反映されないという状況にあり、働く成果を期待されていないことへの失望感 | |
| | | | 迷惑をかけてはいけない、やりすぎはいけない | 現役世代や職場への遠慮の気持ちを持つことで、現役世代に迷惑をかけてはいけない、さらにはやりすぎはいけないと思うこと |
| | 仕事とのマッチング | 好きな仕事ができる | 定年後に、自分に合った好きな仕事をできている様子 | |
| | | 自分に合っていない仕事へのジレンマ | 定年後に、自分に合っていない仕事に従事しているジレンマに陥っている状況 | |
| | 高い仕事能力 | 仕事への思い | 長年かけて蓄積されてきた仕事に対する自負や仕事の哲学 | |
| 経験・スキルの応用 | | 過去の経験の蓄積や能力スキルを保有しており、それを今の業務で応用していること | | |
| 蓄積された人のつながり | | 長年蓄積した社内外の人脈を有していること | | |
| 定年後の新たな関わり | 周りを見る | シニアになってからの学び | 定年後も学び続けること、あるいは、定年後、新たな学びを始めること | |
| | | 上司からの遠慮 | 上司が高齢雇用者に遠慮し、気を使う状況を再雇用者が認知していること | |
| | | 上司の期待に対する自分なりの解釈 | 自分なりに、上司が自らに期待していることや思っていることを推量すること | |
| | | 現役世代に対するもどかしさ | 現役世代の行動を指導あるいは修正したいが、その権限を有していないため、もどかしさを感じる | |
| | 職場の中での一定の距離感 | 現役世代からの嫌悪に対する恐れ | 現役世代から嫌われることを恐れ、現役世代に合わせようとする行動 | |
| | | 深入りしない距離感を保つ | 定年後、職場に合わせるという呪縛から解放されることで、職場での同僚への関わり合いを深入りしない距離感にしておくこと | |
| | 仕事に対する新たな認知 | 現役への配慮のための発言の自制 | 自らが発言することが現役世代の判断へ影響を与えることを懸念して、発言に慎重になり、発言を自制すること | |
| | | 新たな仕事のやりがい | 定年後の新たな仕事にやりがいや魅力を感じる | |
| | | 気持ちを切り替えて仕事に従事する | 現在、意に沿わない仕事に従事していることに対し、気持ちを切り替えようと努力する様子 | |
| | | 生活に占める仕事の比重の通減 | 定年後、仕事の比重が漸次減っていき、家庭生活、地域生活など仕事以外の活動の比重が増えていること | |
| | 仕事への働きかけ | 現役世代がやっていない仕事を見つける | 定年後、職場の中で現役世代にできない仕事を自発的に見つけに行く行為 | |
| | | 仕事の範囲・内容の自己決定 | 自らの判断で、仕事の範囲や内容を決めていく行為 | |
| 自分の立場に合わせた仕事量の調整 | | 再雇用者の立場を考慮して、あまりやりすぎた方がいいと思つたために、仕事量を自制的に調整すること | | |
| 自ら手を動かす | | 定年前の部下に指示する勤務態度から打って変わって、定年後は自らが作業に従事すること | | |
| 再雇用者としての立ち位置を得る | 恵まれている | 他人と比較して、自ら置かれた境遇や職務環境が恵まれていると思うこと | | |
| | 組織や社会につながる | 定年後も働き続けることで、組織や社会につながっていると実感すること | | |
| | 65歳以降のことへの不安 | 65歳の退社以降の生活設計を持っているか否かにかかわらず、将来のことを多少なりとも不安に思うこと | | |

(出所) 筆者作成

6-3-2 結果図とストーリーライン

定年後、現役正社員の立場を離れた高齢雇用者が再雇用者になるプロセスは、3つのカテゴリー、9つのサブカテゴリー、37の概念で構成されている。カテゴリーを<>、サブカテゴリーを【】、概念を「」、概念のヴァリエーション（具体例）を“ ”で表す。図6-1に再雇用になるプロセス（結果図）を示す。結果図にもとづき次のとおりストーリーラインを説明する。

再雇用になるプロセスは、<改めて組織に所属すること>を起点として<定年後の新たな関わり>を模索することで、<再雇用者としての立ち位置を得る>。定年を迎えると、再雇用、転職、引退のいずれかを選択せざるをえないが、再雇用者は、「会社への愛着」や「まだまだできる」という思いを持ち、「転職のハードル」を高く感じており、かつ「常に家にいることの家族の反応」が冷淡であるなどの【再雇用に応じる背景】を持っているため、再雇用に応じることになる。

そのことは、同時に、「一旦終わった人との周りからの視線を受け入れ」ることや、「肩書き喪失に対する未練」を残すなどの【現役正社員の座の喪失】を味わうことになる。そのため、賃金の減少に対しての不満を持つことやあるいは逆に賃金の減少を納得して受け止めるなど、人それぞれの「賃金の減少に対する受け止め」を持つ。あるいは、「多くを望まれていないことへの失望」から、現役世代や職場に「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」という遠慮の気持ちを持つなど、定年後に再雇用者として【曖昧な役割を認知】することになる。この【再雇用に応じる背景】から【現役正社員の座の喪失】による【曖昧な役割の認知】に至るプロセスが、再雇用者の立場を受け入れる契機であり、それは<改めて組織に所属すること>を意味する。再雇用者としての【曖昧な役割を認知】することで、自らその曖昧な役割を演じていくことで、再雇用者になっていくプロセスに進んでいく。

<改めて組織に所属すること>を経て、再雇用者は「仕事への思い」、「経験・スキルの応用」、「蓄積された人のつながり」、「シニアになってからの学び」などの【高い仕事能力】を有しているがために、<定年後の新たな関わり>を模索することになる。また、自らの【仕事とのマッチング】の良し悪しがポジティブに、あるいはネガティブに<定年後の新たな関わり>に影響を与えていく。

<定年後の新たな関わり>には、2つの大きな柱があるが、その1つの柱が、【周りを見る】結果、【職場の中での一定の距離感】を保つようになることである。再雇用者は「現役世代にもどかしさ」を感じつつも、「現役世代からの嫌悪に対する恐れ」を持つなどアンビバレントな感情を有しているため、現役世代とは「深入りしない距離感の人間関係を保つ」ことになる。もう1つの柱が、【仕事に対する新たな認知】を持つことで、【仕事への働きかけ】へ変化が生じることである。再雇用者は、「気持ちを切り替えて仕事に従事する」こ

とで「自ら手を動かす」などの拡張的な動きも行う一方、「生活に占める仕事の比重が逡減」していくことで、「自分の立場に合わせて仕事量を調整」していくなどの縮小的な動きも行っていく。

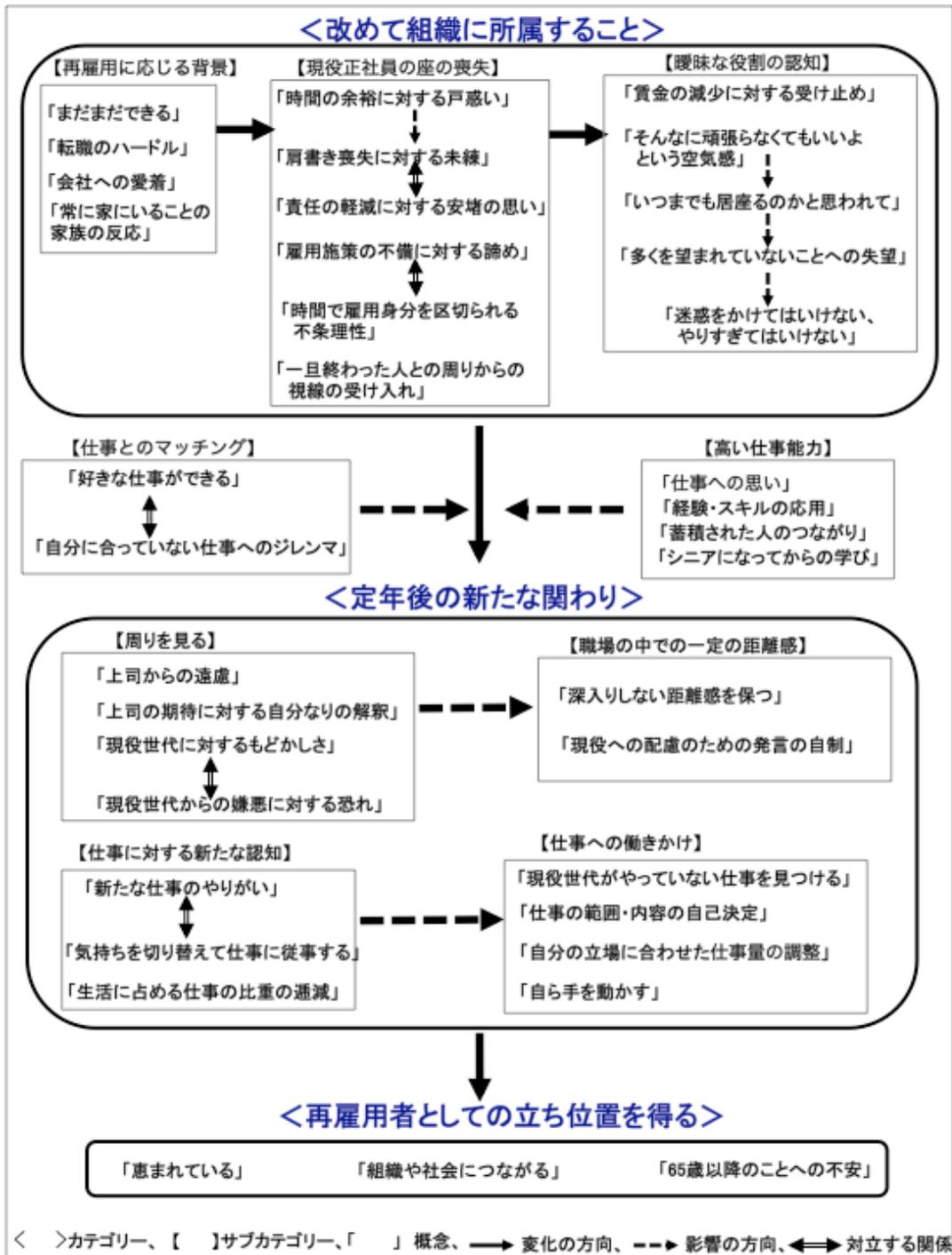


図 6-1 再雇用者になるプロセス(結果図)

出所：筆者作成

そして、これらの【職場の中での一定の距離感】を保持することや、新たな【仕事への働きかけ】を行うことで、「恵まれている」と思い、「組織や社会につながる」ことを感じておりながらも、「65歳以降のことへの不安」も感じるという<再雇用者としての立ち位置を得る>ことにつながっていく。

現象特性(うごきの特性)としては、上述のとおり「ある固定の場所から離れ、宙ぶらりんに浮遊している状態からある別な場所に戻ろうとする動き」として捉えているが、これは、転機(定年)を契機として、ある立ち位置から宙ぶらりんで曖昧な状態に放り込まれた再雇用者が、その後、自らを周りに合わせていくことで新たな立ち位置に着地する動きにあると考えられる。言い換えると、現役正社員として固定していた状態から、定年を契機として浮遊する状態に陥るが、それがやがて経験と時間を経て再び固定の状態に向かう動きである。次節より、上述したストーリーラインと結果図に基づき、カテゴリー、サブカテゴリー、さらにはサブカテゴリーを構成する概念の詳細を説明する。

6-3-3 改めて組織に所属すること

定年というイベントを迎え、再雇用者は、「会社への愛着」を持ちながら、「まだまだできる」という思いも持っている一方で、「転職のハードル」を感じ、「常に家にいること」の家族の反応)もあることで【再雇用に応じる背景】が存在する。その結果、再雇用に応じ、1年契約の非正規雇用として会社に残ることになる。

定年という時間軸による強制的な【現役正社員の座の喪失】は、現役時代とは異なり「多くを望まれていない」立場に置かれ、「雇用施策の不備に対する諦め」を感じつつも「時間の余裕に対する戸惑い」を持つ。そのため、「肩書き喪失に対する未練」を持つ者や「責任の軽減に対する安堵の思い」を持つ者が出現する。そこでは、「雇用施策の不備に対する諦め」と定年という「時間で雇用身分を区切られる不条理性」を感じるようになる。このような【現役正社員の座の喪失】は、「一旦終わった人との周りからの視線を受け止め」ることでその実感を増すことになる。

そして、再雇用者は【現役正社員の座の喪失】の次に、再雇用者としての【曖昧な役割を認知】することになる。再雇用者は「そんなに頑張らなくてもいいよという空気感」に包まれ、「いつまでも居座るのかと思われて」いると思ひ込むようになる。そして、「多くを望まれていないことへの失望」を感じることで、周囲に「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」という遠慮の気持ちを持つに至り、このような【曖昧な役割を認知】することになる。また、「賃金の減少に対する受け止め」によっても【曖昧な役割の認知】が醸成されていく。賃金の減少は、会社からの「そんなに頑張らなくてもいいよ」というサインに読み替えられることになる。これらのプロセスが、<改めて組織に所属すること>となる。

(1) 【再雇用に応じる背景】

次から、【再雇用に応じる背景】を構成する概念について説明する。「まだまだできる」は、{定年後もまだまだ現役の頃のように仕事ができると認識すること}と定義される。一方、「まだまだできる」と思いつつも、制度で決められ仕方ないという不満もある。

Hr 氏 “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、なんかぜんぜん違って、まあまあ、まだまだ全然できるのになというのがありましたよね”

「転職のハードル」は、{定年に際し、転職することの難易度が高いと感じること}と定義される。

Hr 氏 “嫌だったら、自分で事業を起こすなり、違う会社に移るなりすればいいことなんですけれども、まあまあ、嫌な方向にしたいくはないなと思っていました”

Tr 氏 “60 でまあゼロからやり直す、一からやり直すわけにいかないのと、私がかこれまでやってきたことが役に立てられるようなことで、そこそこ評価をいただいて報酬が頂けるといところは考えますよね”

Gt 氏 “そうですね。辞めて何かをするかというほどもう時間も余っていませんし”

「会社への愛着」は、{会社へ感謝の念や会社の成員であることに誇りを持つこと}と定義され、会社に踏みとどまる要因となっている。

Ms 氏 “もうこの年になってくると、お金とかそういうものじゃなくて社会的な貢献度とか存在感みたいな形で考えたときに、これだけ社会に貢献できるようになった会社にいられたというのが、非常にうれしいです”

「常に家にいることの家族の反応」は、{定年後、再雇用者が常に自宅にいることを、家族が忌避すること}と定義され、再雇用者が引退することを防ぐ効果をもっている。

Hr 氏 “ええ。まあまあ、ばりばり働いているところの最後のほうになって、もうそろそろ定年だしなと思っていたら、「どうすんの？」と、「うーん、どうしようか」と言ったら、妻から「いや、あんたの顔見るのは、1日2時間が

限界よ」と言うから、じゃあ働くしかないなと思った”

Gt 氏 “さすがに単身赴任ですからね。かみさんも「まだ帰ってくんない」って(笑)”

(2) 【現役正社員の座の喪失】

ここで、【現役正社員の座の喪失】を構成する概念について説明する。まず、「時間の余裕に対する戸惑い」は、{定年前の業務に追われ時間的制約を抱えていた状況から、定年後は、打って変わって時間に余裕のある職務生活を過ごすことで、戸惑いを感じていること}と定義される。

Hr 氏 “(現役の頃は) 業務に追われているわけですし、結論をやっぱり早く出さなきゃいけないしとか、そこの、やっぱり、時間の余裕が今は全然違いますよね。今は時間に追われることはないですから、余裕を持って仕事ができるというのはあるかもですね”

Tr 氏 “最近、60歳になってからは、仕事がこういう仕事ですから、早くやると時間が余っちゃうのですよ”

次に、「肩書き喪失に対する未練」は、{現役時代に持っていた肩書きや役職を定年を契機に失ったことに対し、その後未練を残していること}と定義される。

Gt 氏 “やっぱり、プライドがあったのですよね。管理職だったというプライドがあって、そこがなくなるというのは、これはやっぱりサラリーマンですから、洋服を脱いじゃっているようなもので、考えようによっては小さい話なのですけれども、それで生きてきたわけですから”

「肩書き喪失」「肩書き喪失に対する未練」の対極例となる概念に、「責任の軽減に対する安堵の思い」がある。「責任の軽減に対する安堵の思い」は、{定年後に責任が軽減されたことを、いささか残念な気持ちもあるものの、基本的には安堵した思いで受け止めていること}と定義される。定年当初は責任がなくなったことに、いささかの寂しさを感じることもある。

Hr 氏 “要は、日々の仕事の中で、ラインを外れるということは、まず、決裁がなくなるのです。決裁がなくなるし、もちろん判子を押すこともなくなるし”

再雇用者が寂しさを感じることもあったが、その対極として、責任がなくなって楽になり、晴れ晴れとした気持ちになることも多い。

Mt 氏 “役割的には、役職がなくなったといったところで、すごいやっぱり安堵感というか仕事の的には楽になりました。(中略) 今は思いというか、役職定年をしてそういう重い責任というか管理職的な責任はなくなったといった分、すごい良くなった”

Ms 氏 “視点は変わったし、考え方も変わったし、気持ちがすごく楽なのですよ。やっぱり、マネージャーで部下を管理して、数値を管理してというのは、結構プレッシャーがかかるのですけれども、そういうのがなくなったのは非常に楽なので。人を管理するというのは、一番大変ですからね”

また、再雇用者は、マネージャーとして部下の人事評価をしていたことを、現役時代の辛い経験として認識することもある。

Ms 氏 “人が人を評価するというのが一番嫌なのですよ。されるのはしょうがないのですよ。やっぱり、もしかすると、この人の評価によって人の人生変わっちゃったりすると変わりそうだなとか思ったりして。(自分が降格の評価をしたこととで) 降格になったのを見た時は、結構ちょっと寂しいというか、つらい思いが自分にあった。そういうのが (今は) なくなっているの、楽といえば楽ですけども”

再雇用者の立場になって気楽になったと認知し、責任の軽減に対して好意的に受け止めることも多い。このように、定年後、再雇用者は、責任や権限を喪失、あるいは軽減したことに対する寂しさや物足りなさを感じる気持ちと、一方、そのことで楽になったと歓迎する気持ちのアンビバレントな思いを抱くことになる。

次に、「雇用施策の不備に対する諦め」は、{会社の雇用施策が再雇用者に配慮した制度になっていないことに対して、少し残念に思いながらも諦めの思いを持つこと}と定義される。

Fm 氏 “うちの会社もこれから 60 歳過ぎて再雇用とかをして、もっと、いわゆるシニアの人材を生かしましょうと言っている割には、その雰囲気になっていないなというのは感じる時がありますね”

Gt 氏 “管理職の今の再雇用制度というのがなかったのですよ。管理職が役職定年で会社に残るという制度がなかったのですよ。全くなかったわけじゃないのですけれども、ほとんどの方が転籍していますから”

そして、会社の中には、年金との関係のため 63 歳で退社される再雇用者が多い状況があり、それに対して、会社が何らかのモチベーションを上げる施策を考える必要があると再雇用者が感じることもある。

Gt 氏 “まだ、63 なのですけれども、いわゆる僕らは 63 満期になると厚生年金を 100% もらえるのですよ、44 年ルールなので。ですから、高卒の 63 歳の人、僕らの世代ですけれども辞める人はすごく多いです。変な話、会社に来ていろんな諸経費を引かれると、年金のほうが手取りが多いなんて人も出てくるのですよ。やっぱりいい機会で、63 で辞める方が非常に多いのですね。だから、会社も結局、そこでモチベーションを出せるようなことを考えないと。63、すごく多いのですよ。手取りで年金のほうが、去年辞めた先輩はそうおっしゃっていましたね。「そんなことあるんですか」って言ったら「そうなんだよ」。そういう形で遠距離通勤していますから、「いいことなんかないよ。もっと家の近くでどこか簡単な仕事を見つけてやったほうがいいよね」って、お辞めになりましたけどね”

再雇用者は、定年後の仕事のイメージとは異なるが、再雇用制度のもと、ここで仕事をやるしかない、前向きに諦めることで再雇用制度を受容している。

Hr 氏 “物足りなさはありませんよ。でも、それは割り切るしかないし、もう今更そういう立場に戻れるわけでもないし。で、今のその、どう楽しく仕事をしようかなというふうには、考えましたね。嫌だったら、自分で事業を起こすなり、違う会社に移るなりすればいいことなのですからけれども、まあまあ、嫌な方向にしたいとは思っていません”

再雇用者には、再雇用という立場で強いられる状況があり、その状況に敢えて逆らわずにその状況に自らの気持ちを合わせていくことになる。

Tr 氏 “ある意味、諦めというか。で、40 代だったら、またそこでこう考えますけれども”

雇用者のような後期のキャリアにも、経験と時間の積み重ねが必要になる。

Gt 氏 “やっぱり、プライドがあったのですよね。管理職だったというプライドがあって、そこがなくなるというのは、これはやっぱりサラリーマンですから、洋服を脱いじゃっているようなもので、なかなか小さい話なのですが、考えようによっては小さい話なのですけれども、それで生きてきたわけですから、裸一貫になってというのが、中身がない人間だからしようがないのでしょうかけれども。それは、やっぱり葛藤というか、内館さんが書いた『終わった人』という小説があるのですけれども、まさにあの世界ですよ”

Gt 氏 “薄れてきたというのが時間の経過で、別にそれを思っただけで何かが変わるわけじゃないので、時間の経緯が忘れさせてくれたということなのでしょうね”

次に、「時間で雇用身分を区切られる不条理性」は、{定年という時間軸で強制的に再雇用にさせられていることに対し、不条理なこととして認識すること}と定義される。

Sm 氏 “やっぱり、60歳までは事業そのものをやっていたので、支援という、ちょっと一歩引いたところとの違和感というのかな、はまだどうしてもありませんね”

Fm 氏 “モチベーション的にはやっぱり再雇用のほうが、さっきも言ったように、全然ペイメントが変わりますからね。やっていることが同じで、急にこの月から変わるというのは、ちょっと、あれというのはありますよね”

Fm 氏 “それなりの経験と知識はあって60歳過ぎてもやっていますけれども、なので以前よりも丁寧にやって、そういうところも見せていかなきゃな。60歳過ぎてもきちっとできる人はできるのだよというのを見せたいなという思いもあるかもしれないです”

「一旦終わった人との周りからの視線の受け入れ」は、{定年を契機に一旦正社員としての雇用を終えたことで、終わった人として職場の同僚から見られていると認知すること}と定義される。

Fm 氏 “やっぱり再雇用という、さっきも言ったように、60歳で1回終わっているという意識が、現実的に一回退職金をもらっていますし、一回、そこで清算は終わって、それこそロスタイムじゃないですけども、延長戦に入っているなという、何となく雰囲気がありますね。(中略)それは、本人だけではなくて、周りの人の見る目もそうだと思いますよ。やっぱり、一旦あの人は、変な言い方ですけども、終わった人というのは、思う人は思うと思うので”

(3) 【曖昧な役割の認知】

ここで、【曖昧な役割の認知】を構成する概念について説明する。まず、「賃金の減少に対する受け止め」は、{定年後の賃金の減少を、その不合理な側面を認識しつつも、致し方ないものとして受け止めること}と定義される。

再雇用者は、定年後、賃金が現役時代の半分程度になることを、会社が業務上の成果を期待していないことのシンボルであると捉えている。

Fm 氏 “それはやっぱりモチベーションを保つのは難しいです。給与が半分になるということは、会社としては、もう今までみたいに、あなたは頑張らなくていいですよというメッセージだと思うのですよ。にもかかわらず、前と何にも変わらず、それ以上、忙しいことをやっているというのはどういうことなのというのは、何となく思う時はあります”

同じように、再雇用者は、賃金の減少に接し、それほど働かなくていいとの意思表示をする。

Hr 氏 “(賃金の減少に接し) まあ俺はそんなに働かないぞ、みたいな感じで”

Gk 氏 “別に、今の余裕を減らしたいと思っているわけではないのですよ。逆に、やらせてくれるのだったらやりたいというのはあるのですね。ただ、あまり残業をがんがんやって、休日出勤もしてというのは、もういいかなと思いますね”

このことは、会社が賃金に反映してくれないので、期待以上の成果を上げる考えはないとしながらも、一方では、賃金の減少を諦めの気持ちを持って受け入れている。

Ms 氏 “取った分だけの給料に跳ね返ってくるインセンティブの制度があるのですけれども、そのインセンティブ制度が（定年再雇用者には）一切当てはまらないので、いっぱいとってきてやるぞという発想じゃないですね”

Ms 氏 “変化があったとすれば、唯一給料が下がった、それだけです。（処遇が下がることについては）そんなものだろうと思っていたから、別に（気にしていない）”

あるいは、定年後再雇用になっても忙しいのにもかわらず、賃金が減少していることに不合理だと思いながら、その不満をひきずっていない人もいる。

Mt 氏 “いや本来は、通常だったら賃金に見合った仕事を出すというのが会社の普通の制度じゃないですか。それが逆に今はだいぶ忙しいというところがあって。そこは、ちょっとストレスがたまるところもありますけれども、給料の明細を見て、「ああ、、、」というところもありますけれども、それはその一瞬だけであって、いい方にみんな恵まれて、和気あいあいと楽しく仕事をやらせていただいているといったところを考えると、まあ、致し方ないかな”

ただし、次のとおり、再雇用者は、賃金の減少について不満を引きずっていないが、その不合理な側面をよく認識している。

Gt 氏 “57歳で30%以上、40%ぐらい減るのかな。60歳になるとさらにそれが40%ぐらい減りますから、現役の時に比べると半分以下ですね。（中略）よく巷で、私は、たまたま定年再雇用した時に今と違う仕事をしていますからいいのですけれども、全く同じ仕事をして残る方もいらっしゃるのですね。同期でもいましたけれども、一般職ですね。「定年前と定年後で全く同じ仕事をさせられているのに給料だけは40%下がるというのは、俺、同一労働同一賃金と合ってねえんじゃねえかな」とか言いましたけれども”

その不合理な側面を認識はしてはいるが、その不合理な面にばかりに目を向けず、少しでも良い面に目を向けて仕事をしていこうというマインドが働いている。

Hj 氏 “報酬レベルは普通の会社ですと6割、7割とか、5割とかというところもあるのですけれども、うちは、3割以下に落ちちゃうのですよ。なので、経済

を変えなくちゃいけないなと思いましたね。だから、飲みに行く場所・回数なんかも、全部考え直して、生活も身の回りも、ちょっと見直したりしましたね。(中略) だから、自分の中で完全にクリアできていないのだけでも大きな問題で、同一賃金同一労働みたいところに足場を置いたら、ばかばかしくて永遠に解決できないわけです。だから、報酬だとか役割だとかということにこだわらずに、ちょっと自分が役立てるところで自分も楽しく働くというふうに思わないと、自分自身もつまらない。(中略) 役割というか、報酬を軸にしたりとか、待遇を、処遇を前提として働くという働き方はそぐわないというか、働き方の軸が変わったほうがいいなと思います。役に立ったりとか、ありがたいと言われることを大事にするとかというようなことで、中身みたいところでいいと思うのですけれども”

再雇用者は、仕事の意味づけとして、賃金や報酬、あるいは組織の中での役割という側面の考えから離れて、誰かのために役に立つといった社会貢献度や人や社会との関係性を仕事の意味づけにしていく、あるいは、楽しいということに働く軸を変えていくことになる。これは、再雇用者が賃金の低下という嫌な側面を忘れるといった「喪失に基づく目標の選択」を行うことになる。これは、決してネガティブな面での諦めではなく、ポジティブな諦めであり、現役に比べ、再雇用者は、かなりの賃金の減少を経験する中でも、働く軸を金銭から自己実現や社会貢献に変えていく試みである。

「そんなに頑張らなくてもいいよという空気感」は、{仕事を積極的にしようとする姿勢を現役世代から抑制されていると再雇用者が感じること}と定義される。

Fm氏 “いやいや65なんて言わずに、70までぜひ頑張ってくださいと周りの人はみんな言うのですよ。なんで、じゃあもっと頑張らなきゃなと思って前へ出ようとする、結構、袖を引っ張る人がいたりして”

「いつまでも居座るのかと思われて」は、{いつまでも職場に残ることが、現役世代の活躍の場を失うことにつながっていると再雇用者が感じること}と定義される。

Fm氏 “本当にそこまで居座っていいのかなというのはちょっとありますけれどもね。やっぱり、どこかで潔く身を引くというのは必要なんじゃないのと思うときはありますけどもね。いくら自分に専門性がある経験があっても、いつまでしがみつくのというふうに思っている人もいるのじゃないかなというのは、ちらっと思うときはありますけどね”

このヴァリエーションには、職場の中にエイジズム（年齢差別）があるという解釈もできるが、職場の同僚がエイジズムを意識しているか否かは不明であるが、再雇用者がエイジズムを感じており、年齢とともに勇退を迫られると認知することになる。

「多くを望まれないことへの失望」は、{再雇用者の業績が評価されることがなく、あるいは評価されても、賃金に反映されないという状況にあり、働く成果を期待されていないことへの失望感}と定義される。

Fm氏 “もしかしたら、遠慮しているのかもしれないですけどね。これ以上、何かこんなじじいにやらせても駄目かなと、あれかなと思って、分かんないですけどね。難しいですね”

最後に、「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」は、{現役世代や職場への遠慮の気持ちを持つことで、現役世代に迷惑をかけてはいけない、さらにはやりすぎてはいけないと思うこと}と定義される。出しゃばらずに迷惑をかけないようにと思う気持ちが、やりすぎてはいけないと、再雇用者に自制をかけている。

Sk氏 “(今まで部下だったのにとか)、そういう考えはないです。再雇用者としての態度というのか、再雇用者としての心構えは持っているつもりなので、あまり、出しゃばらずに”

再雇用者が仕事をやりすぎて現役世代と競合するようになると、それをセーブするような職場の空気感を感じることもある。

Ot氏 “そりゃ、毎日べったり寄り添って意思疎通を図ってれば、もしかして、できるかも分かりませんが、考え方がちょっと違ったりすると、これをそのまま現役時代と同じようなライン職のつもりでやると、現役世代の責任者には大変迷惑な話であって、だからやり過ぎてはいけない”

現役時代と同じようなつもりでやると、現役世代に迷惑がかかる。そのような失敗の経験が、再雇用者に「やりすぎてはいけない」と気持ちを与えることになる。

Hj氏 “最初にこちらに来て、ある会議があったのです。人材開発室の施策の検討会というのですけれども、担当が今度こういう企画をやります、目的はこうで、これだけお金がかかって、こういうところが狙い目ですというよう

なことをやったりするのですけれども、(Hj氏も) 出てくださいと言われて出てみたものの、幾つか気になるところがあったので、僕としては、何のあれはなかったのですけれども、話をして、「こういうところはこうなのじゃないの」みたいなことを言ったのですけれども、結構、場がふっと凍り付いた感じになって。やっぱりそういう、何ていうのかな、上から割と欠点を指摘するような物言いだったのかなと思って反省をして、Cm氏(年下上司)に、「俺、やっぱりヤバかったかな?」、「いや、遠慮なくやっていただいて構わないのです」と言いながら、言い淀んでいる感じが、ちょっとあたりなんかして、ちょっとやっぱり働き方を変えなくちゃいけないな、みたいなことをちょっと思ったりはしたのです”

あるいは、「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」ということは、先に再雇用者の立場を経験した先輩から教わることもある。

Hj氏 “5~6年先輩のフリーになった人の話とかも聞いたのですね。(中略) どこかでパンツを脱がなきゃ駄目だよ、みたいな。かわいがってもらえないよ、みたいなこととか。何かに今までこだわっていたこととか、そのスタイルを踏襲しようとしたりとか、そういうのを全て一回忘れてリセットしたりみたいな話を聞いたりして”

再雇用者は、現役世代に迷惑をかけてはいけないという思いを持っている。そろそろ引退せねばならない身であると気づくことが「迷惑をかけてはいけない」という気持ちを惹起させることになる。このように、「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」と認知は、職場の周りからの空気感によっても構築されていくものである。

6-3-4 定年後の新たな関わり

再雇用者は、<改めて組織に所属すること>を感じているだけではなく、「好きな仕事ができる」、「自分に合っていない仕事へのジレンマ」といった【仕事とのマッチング】の問題を抱えている。また、「仕事への思い」、「蓄積された人のつながり」、「シニアになってからの学び」や「経験・スキルの応用」などの【高い仕事能力】を保有している。このように、【仕事とのマッチング】という問題を抱えていることや【高い仕事能力】というスキルを保有していることが、<定年後の新たな関わり>を模索させる一因となる。

(1) 【仕事とのマッチング】

【仕事とのマッチング】は、「好きな仕事ができる」、「自分に合っていない仕事へのジレンマ」という2つの概念で構成されている。「好きな仕事ができる」は、{定年後に、自分に合った好きな仕事をできている様子}と定義される。

Sk氏 “それも（今の職場の）建設部門のままに（定年後も再雇用で）いられれば、私が得意としている何というか、今まで経験したものと、あとは（今、従事している）設計というのはすごく若い時から好きでしたので、設計の知識を活用できるかなど。元々好きだったもので”

次に、「自分に合っていない仕事へのジレンマ」は、{定年後に、自分に合っていない仕事に従事しているジレンマに陥っている状況}と定義される。

Gt氏 “もう途中で（定年後の仕事が）嫌になっちゃいました。その仕事は結局、電話受け付けだとか書類の受け付けというような仕事なのですね。やっぱり面白くないですよ”

(2) 【高い仕事能力】

【高い仕事能力】は、「仕事への思い」、「経験・スキルの応用」、「蓄積された人のつながり」、「シニアになってからの学び」という4つの概念で構成されている。「仕事への思い」は、{長年かけて蓄積されてきた仕事に対する自負や仕事の哲学}と定義される。例えば、再雇用者は、次のとおり仕事の哲学として、自分の強みを意識して仕事をしている。

Sk氏 “仕事って、やっぱり自分の強みというのはあるからこそ、継続してやれるのですから”

あるいは、Hr氏のように、今まで一角の仕事を成し遂げてきたという自負の気持ちもある。

Hr氏 “でも、どちらかというところ、もともとその立ち上げに向いているというか、そういうふうに見られていたのはあって、前の会社でもそうだったのですが、けれども、どちらかというところ、ぼんち行って、新しい事業を立ち上げたりとか、新しい何かを立ち上げるというのに、割と使われやすいタイプというのがあって、だからここ、ここ（今の職場）も立ち上げたのは僕なので、すけれども”

「経験・スキルの応用」の定義は、{過去の経験の蓄積や能力スキルを保有しており、それを今の業務で応用していること}であり、再雇用者は経験やスキルが大事なことを意識しており、その経験やスキルを大事にしている。そして、経験を有していることがとっさの判断を生むと考えている。

Sk 氏 “ええ、トラブルとか、いろんなアクシデントが出た場合に、やっぱりとっさの判断というのは、どこから来るかという、やはり、今までの経験から判断ができるから。今その監理は行かなくなって、大体、基本設計しかやっていませんけれども、それでも経験というのは大事かなと”

歳を経るということ、そして長い期間働いているということは、個人にそれぞれ固有の物語、仕事の物語を構築することにつながる。それが、次のとおり品質管理や営業と、職種はさまざまであり、その物語も固有性を持つものであるが、再雇用者はそこから経験やスキルを獲得している。

Tr 氏 “どっちかという、生もの寄りの仕事なのです。だから、私のバックグラウンド、そういう意味では生化学というバックグラウンドがあって”

Tr 氏 “すごく狭いところ（部署・職場）にいたけれども、幸い品質管理とかその辺はやっていたので、そういうところは（今の部署で）多少役に立つかなと思いました。意外とあの頃にやっていたことが、役に立ったなとは思っていますけれども。もう毎日泥のようになってやっていたからね”

Tr 氏 “考えてみると、人間相手に仕事をしたという意味では、そのときにかなり経験できたなと思えますけれどもね。（その経験が今に生きてると）思えますね”

人材育成の業務に従事し、研修講師を務めることが多い再雇用者は、自分の経験が現役世代の役に立つことに喜びを感じている。

Gk 氏 “自分の経験なんかも踏まえて、多少 10 年先に生きている人間として伝えることはあるのかなと。それを役に立ちましたと言ってもらえると、やっぱり、うれしいというところですかね”

再雇用者は、明確に、過去の経験やスキルを現在の職務に活かしていると自覚すること

がある。

Mt 氏 “これというのは、やっぱり過去の職場で結構培ったところですよ。社外団体と折衝したり調整したりしているといったところの、コミュニケーション力とか意識の持ち方とか考え方とか、そういったところが、いろいろなどころの人と接して結構養ったかなというところについて、それが今、障害者雇用をやるに当たってとか介護セミナーをやるに当たって、関係部署と調整したりなどをやっているといったところで、目に見えないのですけれども、役に立っているかななんて思っています”

Mt 氏 “今は資材業務についても、実際に先ほど特例子会社と契約を結ぶというのを、お金をかき集めるといったところで、今度はそれを契約するに当たって、仕様書³⁴とかどういう仕事をやらせようか、細かい……。それ（仕様書）を自分で作って、それを「これを契約してね」ということで契約部門に投げて契約しているというような状況なのです。今までは（かつて契約部門にいた時には）、請求箇所³⁵が私のところに持ってきて、私がいろいろ審査して。昔の資材（契約部門）の経験が、今度は、自分が（請求箇所において契約仕様書を作る立場になってというところが、すごく生かされている”

次のとおり、人材育成や研修講師という職務は、高齢雇用者にとって「経験・スキルの応用」がしやすい職務である。

Us 氏 “（現役時代の経験を）かなり生かしてはいると思いますけれども。部署自体じゃなくて、さっきのバリデーションという業務がありますよね。これを今、新人にやり方を教えていますから。例えば、バリデーションの中にも統計みたいなものを使わなきゃいけないのです。そうしたら、例えば統計を教えるとか、さっきの滅菌の理論を教えたりとか、そこ（現役時代の職場）でやってきたことを新人に教えるという形でできる。実践で教えられるので”

「蓄積された人のつながり」は、{長年蓄積した社内外の人脈を有していること}と定義

³⁴ 仕様書とは、特例子会社へ障害者の業務を委託発注するための条件を定めた書類のことを指す

³⁵ 「請求箇所」とは業務や資材を利用する部署を意味し、その部署から契約部門（資材調達部門）へ発注行為を請求することから、Mt 氏の会社では、業務や資材を利用する部署を「請求箇所」と呼んでいる

され、再雇用者は、「蓄積された人のつながり」を持つことで、定年後の新たな仕事についても、業務を教えてもらったり、相談したりできる関係を社内外に保有している。

Ms 氏 “それが古い人の特権というか強みというか。たぶん、(自分が) ここの部署で一番古い人間だと思うので、隣のお客サービス推進部長というのは、前の部署の××にいた時の同僚だったりとかで知っているし、結構周りにそういう知り合いというか同僚がいるので、転勤しても必ず知っている人がいるので、あまり転勤の気分にはならないというのが(助かる)”

Ms 氏 “運というか、会社に入って皆さん、長い間いると、いろいろなものを貯められるじゃないですか。お金を貯めるというのが一番重要かもしれないのですが、仕事のスキルを貯めたりとか、あとは人のつながりを貯めるということもあって、たぶん人のつながりを貯めた分、そういうので返ってきたのかなと思ったりとかしてね”

営業の業務に従事している再雇用者であれば、「蓄積された人のつながり」は、社内だけでなく、社外との人のつながりも蓄積されている。

Gt 氏 “楽しいですね。たまたま僕は2008年に、××支店の××営業第1マネージャーの時に、そこで鉄道の業務を持っていたのです。僕は、実務はしていなかったですけども、(部下の) 担当がやっていて、よくお客さまのところへ同行して、(その時のお客様の) 人もまだ残っている方がいて、まだ、僕のことを覚えている方が偉くなっていらっしゃるわけですよ。だから、そういう面でも仕事が非常にやりやすいし”

「シニアになってからの学び」は、{定年後も学び続けること、あるいは、定年後、新たな学びを始めること}と定義され、60歳を超えても長く働き続けるためには、あるいは職場の中で、個人の価値を認めってもらうためには、リカレント教育のような「シニアになってからの学び」が必要となる。

Us 氏 “強みは割と好奇心旺盛なので、今まで持っていないスキルみたいな、知識とか、どんどん取り入れるのが好きというか、それが日常になっています。例えば今AIとかが新しい技術ですよ。うちもやってはいるみたいですが、まだ、遅れていたりしますよね。これからそういう技術を、新人に対しても場合によっては教えなきゃいけない。そうすると、教える人が分かって

いないと駄目なので、最近、ディープラーニング。それをやるためには、さっきもちょっと話したのですけれども、Python というプログラムがあるので、あれをちょっと勉強し始めたりとかしていますし、あとは、オンラインシステムの gacco というのがある、あれを結構やっています。現役の時より勉強していますから（笑）。土日も勉強していますから。あれを結構やっています。自宅だけでも。多いときは1カ月に3つか4つぐらい受けています。データサイエンスとかがありますね。ああいうのが好きで。統計とか、Java もやりましたし、僕はそういうのを受けて、その中からいいものをまた研修の中でフィードバックしたりとか、そういうのが好きなので。”

このように、「シニアになってからの学び」には、専門知識の陳腐化を防ぐ効果があるとともに、成長意欲の減退も防ぐ効果がある。

Gk 氏 “やっぱり、ファイナンシャルプランナーの資格をとったほうがいいんじゃないかという、彼（上司）からのそういう提案があって、じゃ、やってみようかと言って、2人で受けに行っ。一番簡単な3級というのを去年取って、また今年はまだ一つ上のやつに、今、ちょっとチャレンジしようということをやっています”

Hr 氏 “今、一所懸命キャリアコンサルタントの勉強をしています”

再雇用者は、上司との関係性が良好な場合には、役職定年後、あるいは定年後に再雇用になった時点で、年下の上司から新たな学びを薦められることもある。

Hj 氏 “役職定年で子会社から戻ってきて、58で戻ってくるのですけれども、59の時に、人材開発戦略室を「××××大学」というふうに言っていますけれども、研修部門に戻ってきて、確たる働くイメージもなく60歳定年を迎え、そのまま辞めてもいいかなぐらいな、いい加減な感じでいたわけです。チーフが年下の上司ということになるのですけれども、昔、営業時代に仕事を手伝ってくれたスタッフの一人という、そういう関係だったので、「私をどうするのよ」という話をしたら、「うーん」と言うから、「遊んでいていいかな」とかという話をしたら、「せっかくこういうところに来たのだから、もったいないから少しキャリアの勉強でもしてみたらどうですか」という問い掛けとか提案みたいなものがあって、「受けてみようかな」という

ことで初めて、というのですか、今の道にちょっと足を踏み込んだという感じですかね”

そして、シニアになってからも、いやシニアになってからこそ、外からの学びが重要である。そして、外からの学びが視点・視野・視座を変えることを可能にする。「シニアになってからの学び」の中でも外からの学びは視野を広げ、視座を皆直すきっかけになることもある。そして、視座を変えることは、定年を契機に境遇が変わった自分を違った視点で見ることにつながり、違った視点で見ることにより【仕事に対する新たな認知】を持つことにつながり、それが結果的にモチベーションを上げることにつながる。

Hj 氏 “視点と視座と視野という話があるじゃないですか。まず、研修ができることは視野を広げることだと思うのですよ。視座までたどり着ければ、かなりそれは、気持ちが楽になったりとか、いい感じになるのじゃないかと思えます。みんな視点で、どこをどうすればいいかで、立ち止まっている。それを、ぎぎと広げてあげると、いい感じがしますけどね。最後は視座で、視野を広げた後に、自分はどう振る舞って、自分の行動を上から眺める感じで、自分の行くべき方向だとか、それを現実的にこう判断をしてやっていくようなことになっていってもらえれば、いいのじゃないかなと思えますけど。これ写真³⁶のあれも、そうなのですよ。こう、お花があるでしょう。で、どこでカメラを構えるかで絵が全然変わってくるのです。自分の頭の中で360度こう、やる。順光、遮光というのを考えるながら、カメラ位置を決めていくと、表情も違うのが見えてきたりする。そういう風に考えると、物事を多面的に見えたりするじゃないですか。これしかないという価値観から解放されることも結構重要なファクターだと思うのですけど。それは、だから、ちょっと高い視座を獲得すれば、まあ、そういうふう的一面不幸かもしれないけど、考えようによってはね、そういうふうスイッチができれば、こだわらなくなれば、ものさしも一杯あるのだよということがわかれば、楽にもなってくると思うのですけど”

「シニアになってからの学び」は、AI やキャリアカウンセラーといった、今の時流の先端をいくようなものの自己啓発だけではなく、自らの所作や物言いを変えていくといったメタ認知の側面もある。

³⁶ Hj 氏は、写真が趣味で、ここでは写真の話を比喻として使っている

Hj 氏 “とはいえ、立場は役が取れているということなので、腫れ物みたいなところなのですけれども、どうしようかなというふうに思って。その前の年に、ロバート・デ・ニーロの『マイ・インターン』³⁷という映画があったのですよ。あれがちょっと思い起こされて、見ました。ああいうことなのだなど、ちょっと思ったのですよね。なので、挨拶をすとか、人に物を頼むとかというのはあまりせずに全部自分でやるように、もちろん意識を変えたりなんかもしました”

あるいは、「シニアになってからの学び」においては、現役世代から教わることも出てくる。そして、それは、教え教わる関係による高齢者と若年者の融合につながることもある。次のとおり、高齢者と若年者のペア就労をしている再雇用者においては、教え教わる関係を構築しやすい。

Mt 氏 “昔、契約部門にいた時には、パソコンというのはしても関数とかそれはまだなかった時なのです。現場でもそういう関数なんかはあんまり使わなかったって、簡単にこういう、逆に暗算できるようなところでやっていたのですが、(定年後) ここに来て結構パソコンの量というのが、逆に関数が使えないと仕事にならないといったところがあって。結構最初はそれでちょっと苦労しました。それについては、しっかり頭を下げて同僚の周りの人に「これはどうするの」なんて言って、恥も外聞もなく教えてもらって。で、今に至っているという。だいぶ今はもう上達したという感じです。ええ、今は結構インターネットで「これは何、こうやるの?」と言うと、「これを使えばいいよ」なんて言って、簡単にるので。見ながら「ああ、こうか」なんて言って。日々そうやって。あれは便利ですよ”

また、「シニアになってからの学び」をしている再雇用者は、その前提として、柔軟な思考を持っているからこそ、「シニアになってからの学び」をするようになるとも言える。

Sk 氏 “そこは、人それぞれで、考え方は人それぞれ違うし、一概にこうだということも何か”

Sk 氏のヴァリエーションにある「人それぞれ、考え方は人それぞれ違う」との思考は、

³⁷ 2015年公開のアメリカ映画であり、ファッション通販サイト会社へシニア・インターンで採用された70歳の主人公が徐々に職場の中に居場所を作り、同僚や上司から信頼を勝ち得ていくストーリーの映画である。シニア・インターンの主人公をロバート・デ・ニーロが演じている

柔軟なものであり、思考のアンチエイジングができていけると言える。思考が柔軟であるからこそ、「シニアになってからの学び」を起こすことができる。

(3) 【周りを見る】

上述のとおり、＜定年後の新たな関わり＞には、2つの柱があり、その1つの柱は、【周りを見る】で得られる【職場の中での一定の距離感】への流れである。【周りを見る】は、「上司からの遠慮」、「上司の期待に対する自分なりの解釈」、「現役世代に対するもどかしさ」、「現役世代からの嫌悪に対する恐れ」の4つの概念で構成され、「上司からの遠慮」は、{上司が高齢雇用者に遠慮し、気を使う状況を再雇用者が認知していること}と定義され、上司が再雇用者のマネジメントにやりづらさを感じていることに気づいてしまっている状況が出現する。

Us氏 “多分、仕事を依頼して、「これやって」と言いにくいじゃないですか。元上司になりますから。向こう（上司）もちょっと気にしちゃうのだよね。「これをやってもらいたいだけでも、、、」言いにくいとか（笑）そういうのが分かるものだから”

仕事そのものがやりづらいわけではなく、上司が再雇用者への接し方にやりづらさを感じているのに気づいてしまい、そういう感情を抱いている上司と一緒に仕事をするのを、再雇用者が少しやりづらいという感じを持つこともある。

Tr氏 “理解していただいているのだと思うのですが、まあそれと、ちょっと遠慮があるのかなと思いますね。もうちょっと、ずけつと言っても、私は大丈夫だけれどもなというのはあるけれども、人によってそこまで言うと、またあるからね。（ちょっと、遠慮しているのかもしれないなど）思うことが、私は、あります”

そして、上司として年上部下を持っている境遇に置かれれば、多くの人が年上の部下に遠慮の気持ちをもつことになる可能性がある。

Tr氏 “（部下が年上だということに対して）苦勞しているなどは思いますよ。俺だったら、どうしたかなと思って。かなり委縮するよなと思って。僕が管理職だった頃はまだほら、若い人がまだ下にいっぱいいた頃だから。あと、えらくなるといっぱい部下がいて、もちろん、年下の部下がいてという感じだったけれども、今はね。上級職、管理職になっても、部下は自分より

年上とか、部下がないとか、そういう人が多いですね”

「上司の期待に対する自分なりの解釈」は、{自分なりに、上司が自らに期待していることや思っていることを推量すること}と定義される。

Tr 氏 “最近、(上司が) 仕掛けてくるみたいですね。優先的にやってほしいことを話題に出してきて、「今、どうなっています？」みたいな話になると、「ああ、全然やってないよ」とかと言いながら、これはやらないとまずいなと”

Gk 氏 “彼(上司)も、方向的には同じことを考えてくれているのかなという気がしますね、その部分については、すごくベクトルが合っているかなと思います”

「現役世代に対するもどかしさ」は、{現役世代の行動を指導あるいは修正したいが、その権限を有していないため、もどかしく思う様子}と定義され、再雇用者は、現役世代ではないという境遇を感じ、そして、現状を打開できないモヤモヤ感を味わうことがある。

Hr 氏 “もどかしさがありますよ。今はこの職場の中で、どちらかというとなマネジメントクラスの人間の、いわゆる、なかなかその会社の中で、そのマネジメントというのは、実践的に人に教えるのはあまりないじゃないですか、というところを、いろいろ教えたり、サポートしたり、こういうふうにするのだよとかいうのをやっている時に、なんでこんなもんができないのかなみたいなのは、もどかしさはあるし”

Tr 氏 “(もどかしさは) 時にはありますよね。俺だったらこうするけれどもなと思うけれども。物事が前に進まないというときがあつて、その時は困るな。何をやっているのだろうなと思いますけれどもね。たまにそういうことがあります”

「現役世代からの嫌悪に対する恐れ」は、{現役世代から嫌われることを恐れ、現役世代に合わせようとする行動}と定義される。

Tr 氏 “あんまり図々しいと思われていなかなのというのはありますね(笑) また、あの人は自己中心で、あそこで、何でも自分が世界の中心だと思っていなかなと、そういうふうに使われていなかなのというのは、時々思います”

けれどもね”

Gk 氏 “きっと、やっぱり（自分の言うことを）聞いてもらいたいという人は、（再雇用者の中に）いっぱいいるわけですよね。でも、遠慮して言っていないわけですよね。そういう人が多いと思います。やっぱりありますね。嫌われるのじゃないとか”

Hr 氏 “（言いたいことは）あるけれども、それは絶対に出さないようにしているのです。やっぱり、それをやると、絶対に組織の中でコミュニケーションが取れなくなっちゃうんです。逆に、自分がやりたいこともできなくなっちゃうし、そういう組織の中で浮いちゃうと、メンバーとコミュニケーションが取れなかったら、会社に来ていても楽しくないじゃないですか”

この現役世代から嫌われることを恐れ、現役世代に合わせようとする行動をとることの背景には、次のヴァリエーションに現されているが、現役世代に合わせていかなければ、職場に残れなくなるという不安な心理が隠されている。

Hr 氏 “やっぱり、今までの先輩とかを見ていて、定年後再雇用で、やっぱり過去の自分の栄光を振り回したりとかいう人間というのを、結構見ていたのですけれども、結局何のいい結果もなく、その組織の中で浮いて、結局1年2年で辞めていく人というのを見ていましたからね”

(4) 【職場の中での一定の距離感】

次に、【職場の中での一定の距離感】は、「深入りしない距離感を保つ」、「現役への配慮のための発言の自制」といった2つの概念で構成され、「深入りしない距離感を保つ」は、{定年後、職場に合わせるという呪縛から解き放されることで、職場での同僚への関わり合いを深入りしない距離感にしていくこと}と定義される。

Hr 氏 “こちらから、あまり飲みに行こうとか言うのじゃなくて、じゃあ、一緒に行きましょうかという程度で、あまりそこには深入りしないようにしています”

Gk 氏 “飲みに行く機会というのは、やっぱり減っていますね。これは、ちょっと情けない理由ですが、やっぱり現役とは違って、自分の自由になるお金が減ってしまったというところですね、まあちょっとセーブしなきゃと。あ

と、じゃ、誰と行くかといったときに、気の置けない仲間はいいいけれども、もう面倒くさい上司とは行かないと。昔は断れなかったけれども、今は自分のほうが年上だったりしますから。はっきり言うと昔は付き合いで言っていたけれども、もうそんな嫌々というか、気の進まない飲み会には行かないよという感じですね”

kn 氏 “やっぱり、昔は組織の一員として、周りに合わせようという気持ちが強かったのですよ。だけど、さっき言ったように、まあ、立場も立場だし、昔、やっぱり上の人って、どんなに言っても、ややこしいというか邪魔臭いところがあったから、飲み会も誘ってはくれるけれども、2次会はもう行かないと自分の中で決めたのです。まあ付き合いのも大変だし。昔は全部行きよったのだけれども”

再雇用者は、組織の中での個人の限界を見極めるようになり、組織という共同体に寄り添う生き方から組織という共同体から徐々に離れ個人を重視していこうという価値観を持つようになる。人間関係を徐々に閉じていこう、フェードアウトしていこうとすることに意味を見出すことがある。

kn 氏 “多分、これは人生の生き方で、ある人が言っているのだけれども、人生って広がっていくものだとか、全てに感じているけれども、最後は閉じていくものだと、僕は最近ちょっと思ったのです。例えば、年賀状一つにしても、毎年知り合いが増えていくじゃないですか。きりなく増える”

再雇用者の立場に置かれることで、時間の有限性に気づかされ、人間関係も選択と集中をすることが個人の戦略上、重要になってくる。この「深入りしない距離感を保つ」ことの背景には、加齢とともに、対人関係を広げるのではなく、狭めていくことのほうが良いとの考えがある。これは、持てる資源をある分野に集中させる戦略であり、加齢とともに衰えていく能力をある点に絞っていくことで個人としてもモチベーションを維持する予防焦点志向の戦略である。

「現役への配慮のための発言の自制」は、{自らが発言することが現役世代の判断へ影響を与えることを懸念して、発言に慎重になり、発言を自制すること}と定義される。

Hr 氏 “どうなのですか。自分自身だけで考えているかもしれないのですけれども、やっぱり、過去の経歴もあって、皆さんスタッフでいくと、この今は技術

センターにいますけれども、やっぱり見方としては、(自分の立場が) 元雲の上の人みたいながあるので。やっぱり、僕が「こうしろよ」と言ったら、絶対にそう思うのです。でも、それはいけないなと思っているのですよ”

かつて、部下だった人間が上司になり、関係性が逆転するケースでは、部下への配慮のために、発言を自制している。

Us 氏 “先ほども言ったように、自分の自部署にいたりすると、部下と上司の関係が逆転しますよね。そうすると、やっぱり仕事の依頼だったり、こちらから言えないじゃないですか。「こうしたほうがいいよね」とちょっと言えない”

Us 氏 “私の場合は、やっぱり部下は部下の考えがあるから、自分の考えを押し付けちゃいけないと思う。でも人によっては違うと思うよ。口出しする人もいるかもしれない。「こうやったほうがいいよ」と言うかもしれない。私はできるだけ尊重したいので。私は私のやり方だし、部下は部下のやり方でやってほしいというのがあって、そうするとあまり言えない。言いたくても言えない”

再雇用者は、物言いを現役時代よりも丁寧な言い方に変えることもあり、その物言いを丁寧な物言いに变えることで、慎重な発言になる可能性もある。物言いを变えることが自ずと発言の自制につながる。形から入ることが内容を変えることになる。

Hr 氏 “直接の自分の部下でもないわけですから、今までみたいに、直接頭から指導をするというようなスタンスは取れないわけですから。はい。だから、まあそのために、でもどうやって教えるかという、やり方は変えましたが。はい。あまり駄目出しはしないようにと。自分が決裁をするわけじゃないから、「こうだとどう思う？でもこれは足りないよね」と、できるだけマネージャークラスが、自分で考えるように、考えるようには仕向けるような形にはしていますけど、自分の考えを押し付けない”

Hr 氏 “そこは、前だったらどちらかという、半分強制的に引っ張るような部分がありましたけれども、どちらかという同意する方向にしていますよね”

Hj 氏 “意識して変えたということではないですけども、自分の物言いに染み付いている、澱（おり）のように、例えば営業で部下がいて何か提案をする時に、ちょっと甘いところがあったら指摘をするだとか、この、あるだろうとかというようなことを、割と歯に衣を着せずに言うようなところが、きっとあったのだと思いますけれども、そういうような癖とか、そういうものを考え直して排除していくというようなことから始めました”

一方、「現役への配慮のための発言の自制」の対極例も存在する。再雇用者は、再雇用という非正規雇用という立場を利用して積極的に発言するようになることもある。

Od 氏 “そうですね。というか、私は元々言いたい放題言うたちなので、逆に定年を過ぎてからは、「どうぞ気に入らなかつたらいつでも首を切ってくれ。その代わりに、俺は言いたい放題言わせてもらうから」というつもりで、ガンガン、いまだに。すいません、うるさいじじいで（笑）”

あるいは、現役時代のマネージャー時代は、その責任から発言を自制していたが、再雇用者になって責任がなくなったので、発言を自由にするように変える可能性もある。

Tr 氏 “私は、今は、要は部下はいませんので、私はこう思いますとか、私はこう感じましたとか、あるいはこういうことをしたらどう？とか、そういうことは思い付いたら必ず言います。抑えようとは思っていないので。悪い言葉で言えば気楽に、気軽に（笑）。それは今までいろんな経験をしてきているので。経験してきているから、それが必ず正しいとは限らないですけども、そういう、頭の中で今入ってきた情報を処理すると、これはこうじゃないのとか、俺は今のはちょっとやばいと感じましたねとか、そういうことはもう、すぐ言いますよ”

Tr 氏 “逆に、だけど、思ったことの結果は問われないから、私は軽く気軽に言いますよ”

Tr 氏 “前は、逆に上司という立場にいたので、それを言うと指示と取られるかなと思う。「やれ」と言ったと。それで、まあいろいろな捉え方をするじゃないですか。俺はこう思うのだけれども、Tr がこう言ったからこっちをやってみたけれども、やっぱりうまくいかなかったとか、そういう考え方に取られると……。まあ、でも、何かをやれと言わないと動かない人もいれば。

なので、ちょっと、これをこう言うこの人はどう動くだろうかと、1回考えからじゃないと言わないとかというのが、(現役の頃は)ありましたけれどもね”

(5) 【仕事に対する新たな認知】

もう1つの柱は、【仕事に対する新たな認知】を持つことが【仕事への働きかけ】へと影響を与える流れである。【仕事に対する新たな認知】は、「新たな仕事のやりがい」、「気持ちを切り替えて仕事に従事する」、「生活に占める仕事の比重の通減」という3つの概念で構成される。まず、「新たな仕事のやりがい」は、{定年後の新たな仕事にやりがいや魅力を感じる事}と定義され、再雇用者が定年前とは違う仕事に従事することで、新たな挑戦意欲を持つようになる。

Ms 氏 “仕事量も時間的なものも、現役のころとほとんど変わらないのですよ。ただ、金額的な報酬面はちょっと全然違うのですけれども、それとは別に、仕事の質ですよ。質的なものは現役のころと変わらないし、どちらかという、(定年前の)前の職場にいた時よりもちょっと質が高いというか、仕事が濃いのですよ。そういう意味では張りがある”

Mt 氏 “また同じ場所じゃなくて、全く知らない人といったところで、新たな気持ちで再出発できたといったところは本当によかったなというところですよ。逆に、そういったところは全く新しい職場であり、そこでまた新たな目標値というか新たな仕事を覚えていかなきゃいけないといったところで、逆に休む暇がないとか。休む暇とか、頭を休める。ゆっくりしたシニア社員とか、昔のシニア社員というのは、私がまだ管理職をやっているときのシニア社員って、のんびりしてお茶を飲んでという方も結構いらっしやいまして、そういうイメージをしていたのですが全くそれがなくて。やっぱり、本社というところの組織があるのでしょうか³⁸。少ない人数で、現場の2人分、3人分を働くというようなところがあった。だけど、逆にやりがいがある”

次のとおり、定年前とは違う仕事、新たな仕事に従事することが、再雇用者の気持ちの切り替えを与え、定年という「転機 (キャリア・トランジション)」をスムーズに移行することに結びつくことになる。

³⁸ Mt 氏は定年後を契機に、職場が現場職場から本社へ異動になっている

Mt 氏 “(定年後再雇用になった時に、定年前の職場ではなく、新たな職場で新たな職務についていることで)、それで、やっぱり元の職場に行くとみんなが気を使うのじゃないかなということ、元々上司だったのが、それが一番下だとなるので。そういったところで、ちょっと心配はしていたのです。自分もちょっとやりづらかな、なんて思うところがあったところがありまして。それがもう全く違う分野に来たものですから、そこは本当に思い切り気持ちの転換というのができて、すごく良かったな、なんて”

Us 氏 “恵まれた環境にあるのじゃない。やっぱり、ちょっと環境を変えたほうが、多分仕事をしやすくなると思います。例えば、われわれみたいな定年退職した人が次に働く職場としては、そのスキルを生かす別の環境に置いたほうがいい”

次に「気持ちを切り替えて仕事に従事する」は、{現在、意に沿わない仕事に従事していることに対し、気持ちを切り換えようと努力する様子}と定義される。

Gt 氏 “やっぱり同じような同僚に「もういいかげん頭を切り替えろよ」とは言われました「もう割り切って、われわれも担当者なんだからそのつもりで仕事をしないときついよ」ってなことをもう同僚からも言われましたね(中略)辞めて何かをするかというほどもう時間も余っていませんし、あまりそこをいつまでも固執していても仕方がないし、頭を切り替えてあんまりがつがつする必要もないかなと”

「生活に占める仕事の比重の逡減」は、{定年後、仕事の比重が漸次減っていき、家庭生活、地域生活など仕事以外の活動の比重が増していくこと}と定義され、再雇用者になると、仕事一辺倒の考えから、仕事と生活のバランスをとろうとする考えへ価値観が変化するようになる。

Hr 氏 “今まででしたら、仕事がある意味、人生の大半を占めていたわけですね。会社から離れても、頭から仕事が離れないような状態が、40年ずっと続いてきたわけで、そこは違いますよね。今は「はい定時、じゃあね」と言って、あとは、もう自分の生活のほうの比重のほうが、高くなってんじゃないですかね。ええ。もうだって仕事は、自分の中の一部にどんどんなくなっていくわけじゃないですか”

で行かないことがある。

Gt 氏 “長年そういった管理業務が長かったので、そういうお仕事であれば再雇用してもお役に立てるかなと思ったのですけれども、いきなり担当者の業務をやるということになってかなり動揺しました”

さらには、その動揺が続いていることに、同僚から、担当者として生きることを助言される。その結果、「自ら手を動かす」ことが可能になる。

Gt 氏 “やっぱり同じような同僚に「もういいかげん頭を切り替えろよ」とは言われましたけれどもね。「もう割り切って、われわれも担当者なのだからそのつもりで仕事をしないときつよ」ってなことをもう同僚からも言われましたね”

上述の事例は、再雇用者という立場が「自ら手を動かす」方向へ促されていくプロセスであるが、次のとおり、元から「自ら手を動かす」のが好きであるため、苦もなく「自ら手を動かす」ことができることもある。

Mt 氏 “そうですね。私はどっちかという実務が大好きな人間なので。どっちかという飛び回るのが大好きなのです”

現役時代に課長や部長といった役職を経験し、部下も多数抱えていた再雇用者が、定年後は、新たな職場で、若手にパソコンを教わりながら資料作成に勤しむことになることもある。

Mt 氏 “あと、特例子会社の下に入っているグループ会社というのが 11 社あるのですが、そちらのほうのデータも送ってもらって、全体を集約してハローワークに提出したりというところもやっているのですけれども。そういったところで、結構データ管理というのが今はパソコンで Excel とか関数を使ってデータを集約しているのですが”

「自ら手を動かす」ということを、先に再雇用者という立場を経験した先輩から聞いて、実践することもある。

Mt 氏 “どうするかもあんまり決まっていなかったんで、先輩にちょっと話を聞いて

たりなんかして、5~6年先輩のフリーになった人の話とかも聞いたのですね。そうすると結構、何というか、自分の後ろに誰もいないというふうなことをまず思わないといけないと。ワンストップでできるようにならなきゃいけないということだとか”

「現役世代がやっていない仕事を見つける」は、{定年後、職場の中で現役世代がやっていない仕事を自発的に見つけに行く行為}と定義される。

Hr氏 “どういふ仕事をやっていこうかというところの中で、どちらかという、もう自分としていろいろな欠けている部分で、こういう仕事、こういう仕事、こういう仕事というのとか、何かあった時に「じゃあこれを俺にやらせてくれる？」とかいう感じで、自分で仕事を見つけるみたいな感じで、それをまあ許してもらえたというのもあると思うんですけどね”

再雇用者は、現役世代がやっていない仕事を探そうという発想で業務を自ら創出することもある。例えば、次のとおり、若手に自ら考える習慣を根づかせようと思い、小集団活動の事務局に立候補している事例もある。

Hr氏 “上からやれと言われたから、しょうがなくやっている、やらされ感でやっている感じのメンバーも、結構見受けられたのですよね。自分たちで考えて、自分たちでやろうよというのを、なんか根づかせたいなというのはあって、たまたま、その企業理念に小集団活動みたいなのがあって、これをどういふふうにするか。「じゃあ悪いけど、そのやる仕組みから、進め方から、その計画からというのを、僕に全部やらせてくれる？」と言って、全員参加でいろいろな小集団をつくって、その小集団としていろいろな、自分たちでいろいろなものを改善するなり、何なりするなりという仕組みをつくって、その事務局の責任者みたいなのをやらせてもらったりとか。自分で「俺にやらせてくれる？」と言って。はい。たたき台をつくって、「こんなふうにやりたいのだけど」と、「ああ、いいね」という感じで、「じゃあ、やらせてもらうよ」という感じで”

次の事例のように、上司である所属長が部下へ注意するのも面倒であろうと思い、再雇用者自らが注意をする役を勝手出ることもある。

Hr氏 “管理グループから「これがおかしいですから、なんでこんなに残業が増え

ているのですか、勤怠がおかしいですよ」とか、「何々にこうして、どうですよ」とかいうところで、「言いづらい分は俺が全部言うよ」みたいな感じですよ”

あるいは、定年後も同じ部署で勤務している再雇用者は、元部下だった上司がやりづらそうにしている光景に接することにより、自ら、違う部署への異動を願い出る可能性もある。

Us 氏 “その時（定年の時）、迷ったのですけれども、自分の部署に戻るか、別の部署に行くかというのでやっぱり悩めますよね。それで、半年ぐらいは自分の部署にいたのです。けれども、やっぱり仕事がすごくやりにくい。元の部下が、今度は自分の上司になるわけです。仕事自体もつまらないというのがあって、せっかく定年になるのだったら、自分のもっとやりたい仕事がやりたいと思って。そしたら、たまたま空きが人材育成センターにできそうだったので、お願いして移してもらった”

「自分の立場に合わせた仕事量の調整」は、{再雇用者の立場を考慮して、あまりやりすぎではいけないと思うために、仕事量を自制する方向で調整すること}と定義され、再雇用者は、定年後自分自身で仕事の量や仕事の時間を減らしたりする行動をとって、自分の今の「多くを望まれない」立場に合わせて仕事量の境界を狭めている。

Hr 氏 “（役職定年時には）ただ、もう元々その副部長に引き継ぐという前提だったので、部長職ですけれども、できるだけその人間に、仕事はもう任すような形にはしていただきましたので、だから、雇用形態というか、条件は若干厳しくなったけれども、まあ俺はそんなに働かないぞ、みたいな感じで”

あるいは、次のとおり、賃金の減少に伴い、それほど期待されていないとの心持ちから、仕事量を調整することもあり、処遇低下への抵抗感の表れとも解釈できる。

Gk 氏 “残業なんかも全くやる必要性を感じないし。なおかつ、有給休暇も、去年は、ちょっと遠慮していたのですけども、今年はフルに（有給休暇を）取る、そういう前提で仕事を組み立てることができる。全然、給料は、はっきり言って、それなりになっていますから、給料のところを換算すると、これだけ休んでも、なんて気持ちもありますよ”

Tr 氏 “まあ、そんなに仕事を自分では遅いとは思わないけれども、自分のペースでやるし、なんか、無理に、これを今日中にここまでやっちゃおうとかいうことまでは、今はやらないですね”

その他、再雇用者は、健康面の不安から仕事量を調整する必要も出てくる。

Ms 氏 “(仕事量を) 今年に入ってからだいぶ減らすことに成功しました。残業をしているといろいろな負担がかかってくるので、減らすという形で、朝早く来て連絡しなきゃいけないことを片付けてやっちゃうとか、何時以降はそういう連絡業務はやらないという形に変えていったので、今年に入ってから成果が少しずつ出て、残業量が減っている。(時間は減っているが仕事内容を同じにするために) 無駄な時間は極力排しようと思って”

「仕事の範囲・内容の自己決定」は、{自らの判断で、仕事の範囲や内容を決めていく行為}と定義され、人材育成などの創意工夫を求める職務で起きやすい行動である。

Us 氏 “人材育成のほうは割と自由度が。スタッフがみんな定年を迎えた人が多いのです。それで自分の好きなようにカリキュラムを組めたり、流れも組めるじゃないですか”

このように、自らが仕事の範囲や内容を決めることができる背景には、それを許容する職場環境が揃っていることが条件となる。

Tr 氏 “マニュアルでどうしなさいとか、ジョブ・ディスクリプションがこうなっていますよとかというのは、ないですよ。そういう意味では、あまり明確ではないような気がしますね”

<改めて組織に所属すること>にした再雇用者は、「仕事への思い」、「経験・スキルの応用」「蓄積された人のつながり」や「シニアになってからの学び」といった【高い仕事能力】を保有している。その【高い仕事能力】を保有しているがために、<定年後の新たな関わり>へと進み出すことができる。

再雇用者は、【周りを見る】能力に長けており、そのため【職場の中での一定の距離感】を保つようになる。具体的には、【周りを見る】能力があるがために、「上司からの遠慮」を認知しつつも、「上司の期待に対する自分なりの解釈」を行い、さらには、「現役世代に対するもどかしさ」を覚えつつも「現役世代からの嫌悪に対する恐れ」の気持ちを抱える

というアンビバレントな感情を有するようになる。

そして、「上司からの遠慮」を認知し「現役世代からの嫌悪に対する恐れ」を感じることで、「現役への配慮のための発言の自制」や「深入りしない距離感を保つ」といった【職場の中での一定の距離感】の保持につながっていく。

さらには、＜改めて組織に所属すること＞にした再雇用者は、【高い仕事能力】を保有しているがために【仕事に対する新たな認知】を持つようになる。そして、「気持ちを切り替えて仕事に従事する」姿勢を持っているため、一担当者としての「新たな仕事のやりがい」を見出していく。さらには、現役の頃とは仕事に対する価値観が変化していき、「生活に占める仕事の比重の逡減」を図っていく。これらの【仕事に対する新たな認知】は、当初ネガティブな感情もあるが、時間の経過とともにポジティブなものが増していく。

この【仕事に対する新たな認知】が、現役の頃とは相違した【仕事への働きかけ】を可能にしている。「気持ちを切り替えて仕事に従事する」姿勢があるがために、「自ら手を動かす」ようになり、「現役世代がやっていない仕事を見つける」ようになる。また、「新たな仕事のやりがい」を持つことが「仕事の範囲・内容の自己決定」を促す。そして、「生活に占める仕事の比重の逡減」の価値観を持つようになることで、「自分の立場に合わせた仕事量の調整」を行うようになる。

このように、【周りを見る】が【職場の中での一定の距離感】へつながり、【仕事に対する新たな認知】が【仕事への働きかけ】へつながることで、再雇用者は＜定年後の新たな関わり＞を深めていく。

6-3-5 再雇用者としての立ち位置を得る

上述の＜定年後の新たな関わり＞を深めることが、＜再雇用者としての立ち位置を得る＞ことにつながっていく。＜再雇用者としての立ち位置を得る＞は、「恵まれている」、「組織や社会につながる」といったポジティブな側面と、「65歳以降のことへの不安」も感じるといふややネガティブな側面も合わせ持っている。まず、「恵まれている」は、{他人と比較して、自ら置かれた境遇や職務環境が恵まれていると思うこと}と定義される。＜再雇用者としての立ち位置を得る＞ことで、再雇用者は、職場における自分の境遇が他人よりも恵まれているとの思いを持つようになる。

Hr氏“(やりたいことをやらせてもらっている感覚)はありますね。恵まれていると思います”

再雇用者は、定年後、再雇用になってから、新たなやりがいのある仕事につける境遇を恵まれていると評価している。

Ms 氏 “たまたま、そういうところに行けたというのが、それが一番運が良かった
というか。なかなか自分が行きたい職種とか、それからやりがいのある仕
事というのが、仲間内で聞いてみるとあんまりないみたいなのですよ、正
直な話。(中略) 私の場合、非常に運が良かったというか。たまたまかもし
れないのですけれども、前やっていた担当の人が独立するので急遽辞める
という話になったので、欠員の募集というか、誰を充てるかということで、
たまたま選んでいただいたのだと思うのですけれども”

あるいは、職場の中でのコミュニケーションが活発で、自分のことを理解してくれる同
僚が多くいる境遇を恵まれていると評価することもなる。

Us 氏 “もう、しょっちゅう（職場の中での会話を）やっています。何か情報が上
がるとすぐ「こんなのがあったよ」と言うと、すぐ広まる。だからそれを
黙っていないで、みんなすぐ口に出しちゃうので（笑）。そういう人ばかり
なので。今は、すごく恵まれています”

Ok 氏 “というか、私自身が恵まれているのでしょうかね。学生時代からいろんな人
と知り合って、いい人としか付き合わなかったのかもしれないですけれど
も、いい仲間ばかりでしたから”

Mt 氏 “いい方にみんな恵まれて、和気あいあいと楽しく仕事をやらせていただい
ている”

「恵まれている」には、過去のことを振り返り、結果、これでよかったのだと自己を納
得させる気持ちも有することになる。再雇用者といえども、転職することに比べると良い
処遇にあるとの認識があり、会社への愛着もあり、「恵まれている」と思うようになる。

Gt 氏 “ここの会社にいれば社宅はありますし仕事もあるので、結果として、そう
いう選択をしたのですが、今にしてみれば、これはこれでよかったかなと。
当時の（定年直後の）嫌だったことだけを除けば、今更もう管理職だった
のだなんていうプライドはもうないですし”

このヴァリエーションからは、定年を迎え、肩書きがなくなり賃金が下がっても、この
会社に居られることでまだまだ自分は恵まれていると思う気持ちが垣間見える。そして、

組織の中においては、皆一様に、時間がくれば定年を迎え再雇用者になるものだという思いを持ち、定年再雇用を宿命的なものを受け止めることで気持ちをリセットしている。

このように、再雇用者は自らの境遇を同じ世代の人と比較して、「恵まれている」と思うようになっている。一方、他の人の境遇から想定して、もしかしたら自分が再雇用を選択せずに、転職していれば、今よりも良くない職務、職場についていたかもしれないと思うこともある。すなわち、実現しなかった人生、使われなかった人生と比較して、「恵まれている」と思うことがある。

Ms 氏 “同じ世代でやっぱりそういう話をする、どうするのだという話になると、比較的偉い方というか、本社でばりばりやっていた方はそういう希望の職種に行けるチャンスがなかなかないらしいのですよ。そういうところへ行って苦勞するのだったら、再雇用に応じないで辞めていくというふうなことを言われた人が何人かいたので。あとは、せっかく再雇用で行ったのだけれども、やっぱり自分が思っていた仕事と違うので、ちょっと早く辞めるということで辞めた方とかですね。なかなか、運というか巡りがいいところじゃないと難しいですよ”

Ms 氏 “(61~62 ぐらいでお辞めになる方は) 前の自分の輝きみたいなものが急にうせちゃうのじゃないですか。(中略) 私の父もサラリーマンをやっていて定年退職という、そのころは再雇用とか全然なかったですけれども、辞めて、また他の会社に就職して。まずは、やっぱり、男は働いていないと、うちにいても何もすることがないというのが一番と、仕事しているほうが張りが出るのと、お金の面は結構大きいですよ。自由になるお金が入ってくるというのが。それから、定年のときに思っていたイメージでは、やっぱり現役と違って、いわゆる閑職というか。この会社でいうと事務処理とか、それから戻ってきた商品の清掃とか、債権回収というようなお客さんのところにお金をくださいと言うような係とか、いろいろなそういうような職種があるのですよ。そういう仕事に、例えば現役ばりばりやっていた人がいきなりやってくださいと言われても、なかなか難しいところがあると思う。私も、もしかするとそういうところに行くのかなと思っていたのです。流れからいって、お客さまサービス推進部というのが、半分ぐらい、入った後にこういう商品じゃなかったとか、金額が違っているのじゃないとか、傷ついちゃったのじゃないとかいう、お客さまからそういうクレーム的な内容が非常に多いので、そういう対応をする仕事で今後やっていくのかなというイメージはあったのですけれども。幸いにし

てここに来たので、それはなかったのです”

これらの「恵まれている」のヴァリエーションには、大企業に所属し続けていることの成果としていろいろなものが与えられているというニュアンスがある。定年再雇用で【現役正社員の座の喪失】や【曖昧な役割の認知】という一見逆境体験を経験しながらもなお、現在の会社に居続けることで、そうでない他者に比べていろいろなものが与えられていると、再雇用者は解釈している。

「組織や社会につながる」は、{定年後も働き続けることで、組織や社会につながっていると実感すること}と定義され、現役時代に比べ、個人的な競争環境から離れ、より社会のために、あるいは組織のために貢献したいという欲求を持つようになる。

Gk 氏 “私は、暇だったので（書類の封入作業を）手伝いますと言って。たかだか2時間ぐらいなのですが、手伝ったりしたのですけれども、一応感謝されるじゃないですか。それがすごく嬉しかったのですよ。若い頃は、そんなあたりまえにやっていたことだけれども、何か原点に戻るじゃないですが、やっぱり誰かに感謝されるというのは、別のきっかけに話もできるようになりますよね。そういうことがやっぱり嬉しかった”

再雇用者は、以前は、自分の成績のために、自分自身の評価のために仕事をしていたが、定年を契機に評価の対象から外れたことで、会社にとっての利益や社会貢献の視点で仕事に従事するようになる。

Ms 氏 “例えば私の場合は再雇用で契約社員という形になっているので、自社でやっているような人事の評価システムからも外れているのですよ。評価ということじゃなくて、年収でいくらというのが頭から決まっている金額で働いているので、例えば、私どもの若い社員だと、モチベーションで、取った分だけの給料にはね返ってくるインセンティブの制度があるのですけれども、そのインセンティブという制度が一切当てはまらないので、いっぱい取ってきてやるぞという発想じゃないですね。どちらかという、今、この会社に通常のサービス以外に付加価値を高めるための商品は何があるのだということを考えたときに、例えばさっきのホテルシステムとか業務用配信とか、市民の方が喜んで使っていただいているような防災の Wi-Fi を整備したりとかそういうような、パーソナルで喜びを感じるような仕事じゃなくて、大きな意味で会社のためになるようなこととか、それからそこで生活している市民の人たちの役にたつようなものが納めたりできればい

いなというような形ではやっているのですけれども”

Ms 氏 “その辺がやっぱり、出たての頃の会社と今の会社では全然違うので、それは本当にそこで働けたという喜びだとやっぱり今の方が大きいですよ”

Tr 氏 “それで、企業のブランド価値を守ったり高めたりするには、貢献が多少はできているかなというには思うので、まあ、意義もあるかなと”

このヴァリエーションには、高齢者になって、賃金や成績などの自分のことだけでなく、他者のために役に立ちたい、誰かのために役に立ちたいとの欲求が芽生えていることが現れている。「組織や社会につながる」とは、他者のために役に立ちたいという欲求を叶えることにもつながる。そして、「組織や社会につながる」は、今日も一日働いたという働く喜びでもある。

Ms 氏 “休みのときに（ビールを）飲んでもあんまりおいしくないので（笑）。今日もこれからちょっと重要な仕事で行政さんへ行くのですけれども、それが終わってうちへ帰ってぐびっと（ビールを）飲んだら、ああ、今日も1日終わったという感じですね”

このように、再雇用という立場を深刻にとらえず、仕事の意味づけを「組織や社会につながる」ことに置くことが重要であると考え、社会につながることにいかに没頭できるか、熱中できるかが第一義として考えるようになる。ここには、今、ここでやれることに集中するという再雇用者の小さな悟りを見出すことができる。

Hj 氏 “あまり再雇用と思わないほうがいいというか、要するに、自分が、働く場があるのだというほうが、価値が高いという。社会化している自分というのが、どれだけエネルギーでいられるか、ビビッドでいられるかということを、振り返ってみると、自分の狭い世界で、たとえば趣味の世界でもなんでもいいですけど、そこにとどまっても、発展もしないし、それはあなたにとって楽しいのかな、そこをちょっと、そういうところではないかなと思う、そのところで仕事というものを捉えて”

ここで使われている「社会化」は、心理学でいうところの、個人が社会の中で知識、価値観、言語などを獲得していくプロセス（溝上, 2008）ではなく、社会学での定義である、人々が相互行為を通じて社会関係を構築していくプロセス（Simmel, 1908）に近い意味合い

である。社会とのつながりを意識する文脈の中で、知識などの便益を得ることよりも関係性を構築することに価値観を置くようになる。

「65歳以降のことへの不安」は、{65歳の退社以降の生活設計を持っているか否かにかかわらず、将来のことを多少なりとも不安に思うこと}と定義され、再雇用者としての立ち位置を得つつも、むしろ、再雇用者としての立ち位置を得たがために、65歳で退社せねばならないことや、退社後の生活への不安が徐々に広がる。

Us氏 “あと1年半たったらどうしようかと思って。居場所がなくなっちゃうので”

Tr氏 “(モチベーションは) まあ維持している感じかなと思いますね。ただ、あと2年後(65歳時点に) どうなるのかという不安は、だんだん大きくなってきました”

Ms氏 “キャリアアップはもうちょっと望めないで、例えば単純にこういうような働かせてくれる場があったとすれば、これが65じゃなくて70とか75まで引張れるのであったらそれは最高の喜びですよ。ちょっと今の仕事から外れてしまったら、その満足度は下がるかもしれないのですけれども、今は65という上限が決まっている中なので、キャリアアップというよりもどちらかというに残っている期間を充実した時間を過ごして、できれば、私の後任になる人間を育てていかないと、さっきのぼっこり穴じゃないけれども、突然いなくなったら、年だからいつ死んじゃうか分からないので、そういった時の対応ができるような形の人材の育成みたいなことはしていないといけないなと思っています”

一方、再雇用者は、不安を募らせるばかりではなく、65歳以降のキャリアを自らデザインしていきこうという積極姿勢も持っている。

Us氏 “今やっているようなことを本当は延長したいのですけれども。(組織の中で) そういう場があればもっといいかなと思って、今、ちょっと冗談で、そのメンバーで言っているのは、「会社を立ち上げちゃおうか」というような話をしていますけれども。自分の会社だけじゃなくて、その地域にも貢献しようということで、格安で、そういうベンチャーとかを立ち上げようかという話は時々しています”

Gk氏 “65を超えた後にどうするのだというのは、これは自分でやっぱり切り開い

ていかなきゃいけないだろうし。そのためにも資格を取ろうと、そういうことも少し並行的にやっているということですかね”

そして、「65 歳以降のことへの不安」にも対極例が存在し、65 歳以降も働ける機会を有している企業では、「65 歳以降のことへの不安」ではなく、65 歳以降のことが検討課題となり、不安な気持ちだけではないことがわかる。

Gt 氏 “63、いや、取りあえず 65 まではお世話になろうかなと思っていますけれどね。今の仕事が楽しいのと、それから他にすることもありませんし。65 になった段階でもっと先までいられるようですけども。ええ。正式に決まったことか分からないですけども、70 歳雇用って今やっていますから、形がこういう制度なのか、それとも本当にもう辞めちゃっていわゆる嘱託みたいな形でいられるのか、それがよく分かりませんが、それは 65 歳になった時にそういった職場の環境と、あと自分の健康状態を考えて、決めようかなと”

再雇用者は、＜定年後の新たな関わり＞を深めることを経て、最終的には、他の高齢者と比べ、良い仕事、良い職場、良い仲間に「恵まれている」ことを実感し、「組織や社会につながる」喜びも感じながらも、「65 歳以降のことへの不安」も抱えることで、＜再雇用者としての立ち位置を得る＞ことになる。それは、定年という転機（キャリア・トランジション）を契機として、現役世代の確たる立ち位置から宙ぶらりんで曖昧な状態に放り込まれた再雇用者が、その後、自らを周りに合わせていくことで新たな立ち位置に着地することになるプロセスである。

ただし、再雇用者には、「65 歳以降のことへの不安」という概念に表されているように、65 歳以降にまた新たな退社という転機（ライフ・トランジション）が待ち構えていることになる。そして、それは、現役正社員として固定していた状態から、定年を契機として、浮遊する状態に陥るが、それがやがて経験と時間を経て、再び再雇用者としての固定の状態に向かう動きではあるが、近い将来には、浮遊する状態になることも予想されている。

再雇用になっていくプロセスを概観すると、再雇用者には、自らの置かれた境遇を受け入れる強さを持っていると言える。コントロールできないことを悩んでも解決しないので、その状況を受け入れ、あきらめることができている。あきらめるからこそ、自分が本当に注力すべきことにパワーを傾けること、すなわち「選択」ができている。これは、宮野 (2019) が示唆する「創造的あきらめ」にもつながるものである。

また、無駄な努力はやめて実ることへ努力を傾注すること、すなわち、「資源の最適化」ができる。そして、他者の力をうまく借りて結果を出すこと、すなわち、「補償」の行動を

起こすこともある。定年再雇用といった困難を受け入れるからこそ、「選択」、「資源の最適化」、「補償」といった SOC モデルの方略が取れ、その結果、〈再雇用者としての立ち位置を得る〉ことにつながっていくことになる。再雇用者は、定年という暗闇の中に放り出されながらもそこで泣きわめいて歯ぎしりするわけではなく、これらの方略を通じて再雇用者になるプロセスを歩み、職場に適合していく。

6-4 再雇用者になるプロセスにおけるジョブ・クラフティング

6-4-1 再雇用者になるプロセスにおける拡張的ジョブ・クラフティング

本章で生成されたサブカテゴリー・概念の中には、ジョブ・クラフティングを表すものと同定できるものも多く生成されている。そして、そのジョブ・クラフティングと同定できる概念は拡張的なものだけでなく、縮小的なものも生成されている。拡張的ジョブ・クラフティングに同定できる概念は、「現役世代がやっていない仕事を見つける」、「自ら手を動かす」、「新たな仕事のやりがい」の 3 つであり、縮小的ジョブ・クラフティングに同定できる概念は、「深入りしない距離感を保つ」、「現役への配慮のための発言の自制」、「生活に占める仕事の比重の逡減」、「自分の立場に合わせた仕事量の調整」の 4 つである。なお、「仕事の範囲・内容の自己決定」の概念は、拡張的に働くこともあれば、縮小的に働くこともあるタスククラフティングと同定できる。拡張的ジョブ・クラフティングとも縮小的ジョブ・クラフティングとも取れる概念となる。

まず、拡張的ジョブ・クラフティングに同定できる概念を説明する。「現役世代がやっていない仕事を見つける」という概念は、再雇用者という曖昧な役割（立場）に置かれることで、「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」と思い、その結果、現役世代と競合しない仕事を探す行動である。すなわち、「現役世代がやっていない仕事を見つける」という概念は、「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」という認知が引き起こす拡張的タスククラフティングと同定できる。「自ら手を動かす」は、元から「自ら手を動かす」のが好きであるという特性を持っている再雇用者と、再雇用者という立場が再雇用者に「自ら手を動かす」を促すことの 2 通りがある。ここには、始めから「自ら手を動かす」のか、結果的に「自ら手を動かす」ことになったのかの違いがあるが、これは個人の特性の相違によるものであり、根本的には、役職者として過ごした現役時代と、非正規雇用という再雇用者との立場の違いが先行要因となって発現する拡張的タスククラフティングである。

「新たな仕事のやりがい」は、定年を契機に新たな職場、あるいは新たな職務に就くことで「転機（トランジッション）」を滑らかに移行できていることを表している概念である。新たな仕事にやりがいを見出し、新たなことに挑戦することで、組織や社会への貢献を仕事の意味づけとして付与している拡張的認知的クラフティングと同定できる。

本章で生成されたグラウンデッド・セオリーである再雇用者になるプロセスでは、拡張的タスククラフティングと拡張的認知的クラフティングが発現しているが、拡張的関係的クラフティングは発現していない。再雇用者になるプロセスでは、定年という転機（キャリア・トランジション）の直後に【現役正社員の座の喪失】や【曖昧な役割の認知】が根底に横たわっており、その中で【周りを見る】ことにより、職場の正社員との関係性を拡張するような行為、すなわち、拡張的関係的クラフティングは起こしづらいことが示唆される。

6-4-2 再雇用者になるプロセスにおける縮小的ジョブ・クラフティング

次に、縮小的ジョブ・クラフティングに同定できる概念を説明する。まず、「自分の立場に合わせた仕事量の調整」は、再雇用者の立場に置かれて、現役世代への遠慮からくる「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」という感情が行動化されたもので、縮小的タスククラフティングに同定できる。「多くを望まれていない」再雇用者の立場を考慮して、あまり「やりすぎてはいけない」と思うがために、自分自身で仕事の境界を狭めている。そして、この「多くを望まれていない」再雇用者の立場は、「深入りしない距離感を保つ」ことや「現役への配慮のための発言の自制」といった2つの縮小的関係的クラフティングの発現に影響を与えている。「多くを望まれていないことへの失望」を持つからこそ、職場の中で「現役世代との距離感を保つ」、無理をしない、「深入りしない」ことになる。そして、「多くを望まれていない」責任のない立場だからこそ、余計なことは発言しないと発言の自制をするようになる。「多くを与えられたものは多くを求められる」という格言があるが、逆に解釈すると、「多くを望まれていない」ということは、多くを与えられていないということをも意味しており、再雇用者は、【現役正社員の座の喪失】や【曖昧な役割の認知】で表されている種々の喪失に出会う。

また、「多くを望まれていないことへの失望」や、「時間の余裕に対する戸惑い」があること、そして「雇用施策の不備に対する諦め」により【曖昧な役割を認知】した再雇用者は、徐々に「生活に占める仕事の比重の逡減」を感じるようになる。この「生活に占める仕事の比重の逡減」は、仕事というものの人生の中でのプライオリティを下げていくことであり、縮小的認知的クラフティングと同定できる。このような縮小的認知的クラフティングを持っているがゆえに、「責任の軽減に対する安堵の思い」が起きるのである。

要するに、「生活に占める仕事の比重の逡減」という縮小的認知的クラフティング、「自分の立場に合わせた仕事量の調整」という縮小的タスククラフティング、「深入りしない距離感を保つ」ことや「現役への配慮のための発言の自制」の縮小的関係的クラフティングといった縮小的ジョブ・クラフティングは、再雇用者が定年後の職場の中で、<改めて

組織に所属すること>を起点として、<定年後の新たな関わり>を深めることで、<再雇用者としての立ち位置を得る>という再雇用になるプロセスの中で行われている行動である。

そして、縮小的ジョブ・クラフティングの行動には、モチベーションを失わずに定年後もモチベーションを維持する予防焦点の効果も有している。

Tr 氏 “デモチ（デ・モチベーション）してこんなんになっていたかという、そうでもない、それ（モチベーション）を維持している感じ。63、いや、取りあえず 65 まではお世話になろうかなと思っていますけれど”

「深入りしない距離感を保つ」、「現役への配慮のための発言の自制」といった【職場の中での一定の距離感】、すなわち縮小的関係的クラフティングの行動や、「自分の立場に合わせた仕事量の調整」といった【仕事への働きかけ】、すなわち縮小的タスククラフティングを行うことが、再雇用者に「恵まれている」や「組織や社会につながる」といった<再雇用者としての立ち位置を得る>という思いを与える。言い換えると、縮小的関係的クラフティングや縮小的タスククラフティングの行動は、「恵まれている」との思いや「組織や社会につながる」といったモチベーションの維持につながっていく。

定年を迎え【現役正社員の座を喪失】することは、現役世代の視点からは不幸な状況であり手放しで喜べることではないが、再雇用者はその中でも理性的に喜びを見出す作業をしており、「賃金減少に対する受け止め」や「多くを望まれていない」という現状の不満や葛藤から生じる無益な不幸福感を払拭し、定年という転機（キャリア・トランジション）に立ち向かう力を獲得している。

【現役正社員の座を喪失】することにより、再雇用者は自らの弱さを自覚し、弱さを自覚するからこそ今後をどうすべきなのかを考えるようになり、その結果、縮小的ジョブ・クラフティングが発現することになる。逆に言い換えると、この定年という一見不幸な経験を経ることや弱さを自覚することなしに、今後のあり方を考えるようにはならないと言えるので、不幸な経験や組織の中での立場の弱さ、すなわち逆境の経験こそが縮小的ジョブ・クラフティングの先行要因であると言える。

図 6-2 に、定年という転機（キャリア・トランジション）を契機として縮小的ジョブ・クラフティングが発現するプロセスを表す。再雇用者は、定年という転機（キャリア・トランジション）を迎え、「多くを望まれていないことへの失望」を覚えるなどの【現役正社員の座の喪失】や「賃金の減少に対する受け止め」や「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」といった【曖昧な役割を認知】することになる。その中でも【高い仕事能力】を持ちながらも【周りを見る】ことにより、タスク次元、関係性次元、認知次元の縮小的ジョブ・クラフティングが発現している。この縮小的ジョブ・クラフティングの

アウトカムとして、モチベーションの低下を防止し、モチベーションの維持が可能となる。

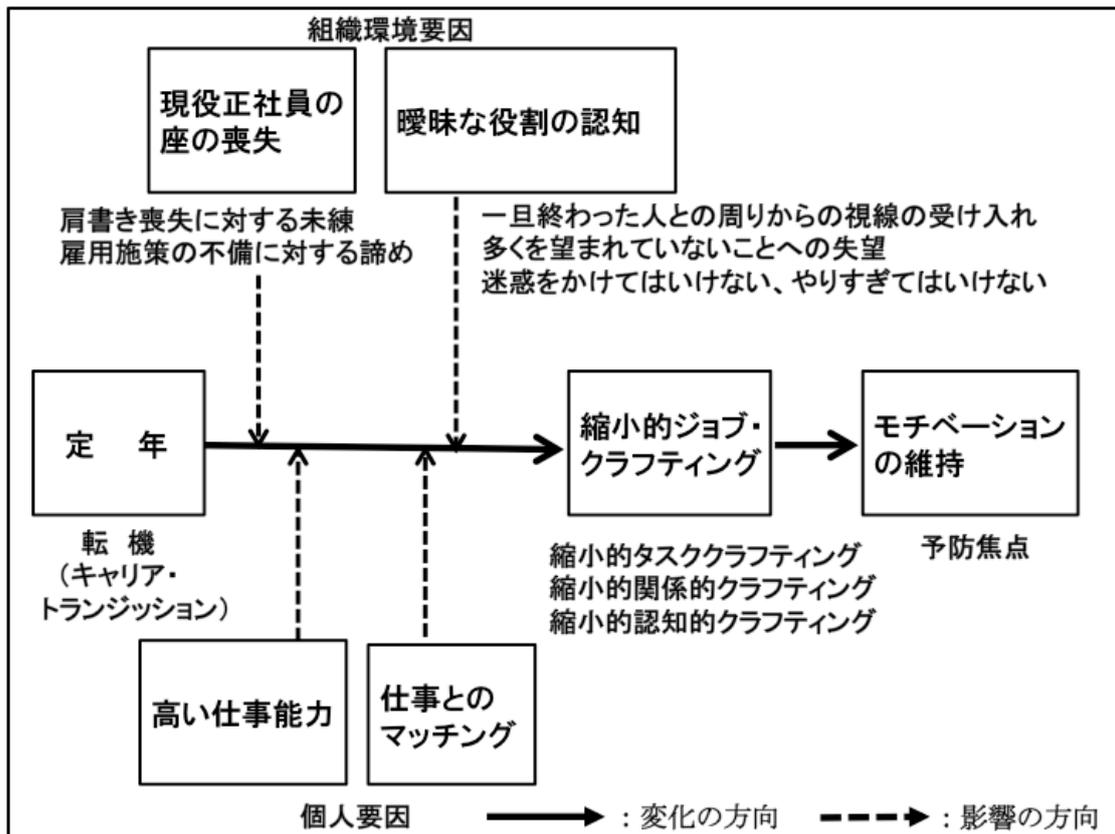


図 6-2 定年という転機を契機に発現する縮小的ジョブ・クラフティングのプロセス
(出所) 筆者作成

6-4-3 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの定義

再雇用になっていくプロセスにおける縮小的ジョブ・クラフティングが発現する前提は、「時間の余裕に対する戸惑い」と「多くを望まれないことへの失望」という【現役正社員の座の喪失】の経験や、「賃金の減少に対する受け止め」、「雇用施策の不備に対する諦め」や現役世代や職場に「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」という遠慮の気持ちなどの【曖昧な役割の認知】である。そして、そのような【現役正社員の座の喪失】や【曖昧な役割の認知】といった転機（キャリア・トランジション）の中でも、【周りを見る】ことで、「深入りしない距離感の人間関係を保つ」、「現役への配慮のための発言の自制」といった縮小的関係的クラフティングを起こすことになる。あるいは、「生活に占める仕事の比重の逡減」などの【仕事に対する新たな認知】、すなわち縮小的認知的クラフティングや、「自分の立場にあわせた仕事量の調整」という縮小的タスククラフティングが発現している。

このように、再雇用になるプロセスにおいては、定年再雇用という転機（キャリア・トランジション）に際し、【周りを見る】や【仕事に対する新たな認知】によって縮小的ジョブ・クラフティングが発現している。この再雇用になるプロセスの特性を踏まえ、本研究では、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを「高齢雇用者が定年などの環境変化や身体的変化に伴い、職場の中の状況に合わせながら、業務内容・職場の人間関係・仕事に対する認識を現役時代に比べ縮小方向に組み直す変化」と定義する。

上述の定義について、下記のとおり5点の条件を説明する。第1に、この定義は、「高齢雇用者」に限定されたものとなる。その理由は、この定義が生成される出発点は、本章のグラウンデッド・セオリーにあり、このグラウンデッド・セオリーの分析焦点者が「大企業に勤務する定年再雇用者で、地位や役割、そして処遇の変化を経験しながらも就業を継続するホワイトカラーの男性」であることに由来する。分析焦点者は、大企業、ホワイトカラー、男性といった特徴を有しているが、本章で提示する定義としては、高齢雇用者とする限定に留める。その理由は、高齢者雇用政策研究での課題が、就業率が上昇した60歳前半層の男性の活性化にあるとする本研究の問題意識にある。かつ、60歳前半層の大多数が定年延長や定年制廃止ではなく、再雇用での就業継続が多いことで、再雇用者ではなく高齢雇用者とする。さらには、就業率が上昇していない高齢女性の側面、あるいはブルーカラーといった側面も捨象しているが、その理由は、広く高齢雇用者とすることで、今後の研究での議論を広く捉えたいためである。

第2に、縮小的ジョブ・クラフティングが起きる起点を定年だけに限定せずに、「身体的変化」といった側面も含めている。その理由は、第5章で見られた高齢雇用者自身の健康不安や介護との両立により就業継続に制約があることも、定年再雇用と同様の就業上の制約となり、それが縮小的ジョブ・クラフティングの起点となりうるからである。

第3に、「職場の周囲の状況に合わせながら」という条件も重要なものである。再雇用者は、曖昧な役割しか付与されない中途半端な立ち位置に置かれていることで、現役世代との調和を図ることを求められており、その環境要因が縮小的ジョブ・クラフティングの発現要因として欠かせないためである。

第4に、業務内容、職場の人間関係に加え、「仕事に対する認識」を組み直すことを定義の要件としている。本研究の問題意識として、ジョブ・クラフティングを高齢雇用者の役割の変化における重要な概念として捉えており、ジョブ・クラフティングの定義の中で、仕事の意味づけといった仕事の経験についての変化の視点は欠かすことのできないものである。そのため、「仕事に対する認識を組み直す」ことを強調している。

第5に、その変化が拡張的か縮小的かといった変化量に関しては、現役世代との比較にしている。変化量の認知においては時点間の比較が必要になり、その時点間の比較をどの時点に置くかが求められるため、就業を継続する高齢雇用者にとって、最大のイベントである定年を、その比較点として置くことにする。

最後に、縮小的ジョブ・クラフティングの 3 次元に分けて、縮小的ジョブ・クラフティングの意義について述べる。第 1 に、縮小的タスククラフティングに関して言うならば、サボることはイコール悪いことではないと言える。サボる技術は大切であり、サボることができるからこそ、高齢雇用者は長持ちし継続もできるのである。サボることが上手いとは、すなわち仕事の優先順位をつけることができるということであり、仕事ができることにつながる。言葉は悪いがサボること、すなわち仕事の優先順位をつけることができることは働き方改革の第一歩であり、この点に縮小的タスククラフティングの価値があると言える。

第 2 に、縮小的関係的クラフティングについては、適度にゆるく浅い関係性こそがお互いの関係を長持ちさせる。綺麗なものは遠くにあるからこそ綺麗であり、近づきすぎると相手の（現役世代の）汚い部分や嫌いな部分も見えてしまうものである。この視点から見ると、縮小的関係的クラフティングを肯定的に捉えることができる。

第 3 に、縮小的認知的クラフティングに関しては、相手の期待に応えるのをやめることで気持ちが楽になるという効用を指摘できる。高齢雇用者が、ある側面では他者の評価を気にするのをやめていることが、高齢雇用者の気持ちを楽にさせているのである。

6-4-4 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの新たな知見

最後に、第 5 章で提示された今後の課題について、本章で明らかになったことを次のとおり説明する。第 1 に、第 5 章の分析テーマは「定年後の高齢雇用者が就業を継続していく過程において、現役世代との関係性や仕事の意味の認知、そして職務範囲はどのように変容していくのか」であり、既成概念であるジョブ・クラフティングの影響を大きく受けている懸念がある。そのため、本章では、分析テーマを「大企業に勤務する高齢雇用者が定年後、職場の中で再雇用者になっていくプロセス」と設定することで、既成概念であるジョブ・クラフティングの影響を極力排し、データオンの分析に務めている。

第 2 に、第 5 章では、職種などの属性に影響を受けるジョブ・クラフティングの発現度合いを明らかにできていないが、本章の調査協力者に、職種が人材育成である再雇用者が多く存在した。そして、人材育成やキャリア・カウンセリングの職種であれば、創意工夫を許容される、あるいは求められる職場であり、「シニアになってからの学び」も必要となる上に、過去の「経験・スキルの応用」もできる。さらには、「自ら手を動かす」ことにもなり、「現役世代がやっていない仕事を見つける」ことにもつながるので、人材育成やキャリア・カウンセリングの職種は、ジョブ・クラフティングが発現しやすい職種であると言える。また、「経験・スキルの応用」や「蓄積された人のつながり」がジョブ・クラフティングを促進することも示唆されているが、営業という職種も、過去の「経験・スキルの応用」や「蓄積された人のつながり」を活かすことができる可能性がある。よって、営業

という職種も、ジョブ・クラフティングが発現しやすい職種であると言える。

第3に、第5章では、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが個人や組織へ負の影響を与える事例やそのプロセスを発見することができていない。本章の調査においても、負の事例の発見に務めたが、発見には至っていない。この負の事例を発見できなかった要因は、人事研修サービス業のY社、そして11社の人事部門を経由して、調査協力者を選定していることに求めることができる。企業の人事部門に推薦された調査協力者に、負の事例を開示してもらうことには限界があると言える。

第4に、本章で生成されたグラウンデッド・セオリーである再雇用者になるプロセスでは、個人のジョブ・クラフティングは常に縮小的あるいは常に拡張的ではなく、縮小的ジョブ・クラフティングと拡張的ジョブ・クラフティングの両方が発現していることが判明した。Hr氏は、「生活に占める仕事の比重の逡減」という縮小的認知的クラフティングを起こしている一方で、「現役世代がやっていない仕事を見つける」という拡張的タスククラフティングの行動も起こしている。これは、同一人物の中で、縮小的ジョブ・クラフティングと拡張的ジョブ・クラフティングの両方の行動を起こしうる証左となる。表6-3に、第6章で発見された知見のまとめを表す。

表 6-3 第6章で発見された知見のまとめ

| | 第6章で発見された知見 | 対応する RQ |
|---|---|---------|
| 1 | 再雇用者になるプロセスで発現する拡張的ジョブ・クラフティング | RQ 1 |
| 2 | 再雇用者になるプロセスで発現する縮小的ジョブ・クラフティング | RQ 1 |
| 3 | 高齢雇用者のジョブ・クラフティングが発現しやすい職種としての人材育成、キャリア・カウンセリング、営業職 | RQ 1 |
| 4 | 個人のモチベーションの維持に寄与する縮小的ジョブ・クラフティング | RQ2 |
| 5 | 個人の中でも拡張的なものと縮小的なものの両方が発現するジョブ・クラフティング | RQ1 |

(出所) 筆者作成

第7章 上司からみた再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング

7-1 調査目的

第6章の分析では、再雇用者になるプロセスにおいて、定年という転機（キャリア・トランジション）に際し、【高い仕事能力】や【周りを見る】ことによって縮小的ジョブ・クラフティングが発現することが明らかになっている。さらには、再雇用者になるプロセスの特性を踏まえ、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを「高齢雇用者が定年などの環境変化や身体的変化に伴い、職場の中の状況に合わせながら、業務内容・職場の人間関係・仕事に対する認識を現役時代に比べ縮小方向に組み直す変化」と定義している。あるいは、縮小的ジョブ・クラフティングがモチベーションの維持につながっていくことがあることも明らかになっている。

この分析を受け、次には、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションの維持につながるとしても、個人の縮小的ジョブ・クラフティングは組織には貢献しないのではないか、という新たな課題が浮かび上がる。先行研究においても、ジョブ・クラフティングが決して組織にとって利益のあることばかりではないとされており（Wrzesniewski & Dutton, 2001）、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが組織にとってはた迷惑なものとなる可能性も否定できない。そのため、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを上司がどのように知覚しているのか、そして、組織にとって有益なものなのかについての調査分析が必要となる。

また、第5章、第6章の調査協力者は高齢雇用者だけであり、高齢雇用者の上司がどのように高齢雇用者のジョブ・クラフティングを観察しているのかを分析できていないという研究課題が残っている。高齢雇用者と個別に当該高齢雇用者の上司への調査を行うことが可能になれば、ジョブ・クラフティングの他者からの知覚の可能性を調査できる。それゆえ、本章では、第6章で調査分析した再雇用者のジョブ・クラフティングについて、当該再雇用者の上司の視点からの調査分析を行う。具体的には、再雇用者の上司は再雇用者のジョブ・クラフティングをどのように知覚しているのか、また、再雇用者の上司のマネジメント行動が再雇用者のジョブ・クラフティングにどのような影響を与えているのかを分析する。

7-2 調査分析方法

7-2-1 調査方法

本章の調査は、人事研修サービスのY社を通じて、大企業8社の人事部が「職場の中で役割創造している再雇用者」として人選した再雇用者の上司11名へ、2019年2～6月にかけてインタビューを実施したものである。インタビューは、1人ずつ所属企業の会議室で

約 90 分間実施した。上司へのインタビューは再雇用者のインタビューとは個別に行い、再雇用者のインタビューの前後の時間か、あるいは再雇用者とは別日程の時間でインタビューを行った。インタビュアーは 2 名か 1 名であり、筆者の他、大学院生 2 名が担当した³⁹。面接にあたっては、「インタビュー概要書」を事前に送付し、面接の開始時点でインタビューの目的、聞き取り内容の取り扱い、秘密保持について説明し、同意書に調査協力者の署名を得た。面接は、インタビューガイドに基づき、半構造化面接を行った。調査内容は、許可を得た上で IC レコーダーに録音し、後日逐語録として文章化した。

調査協力者の属性を表 7-1 に表す。

インタビューガイドは、本研究の分析テーマに照らして次の通り作成した。

- ①再雇用者の現在までのキャリアと今後のキャリアの方向性、②再雇用者の職場での業務内容、役割、③再雇用者が業務で発揮している能力の内容、④組織の中で再雇用者が置かれている環境、⑤職場の中でのコミュニケーションの状況、⑥上司としての指導方針やマネジメント状況など、⑦再雇用者の人事評価はどうか、⑧再雇用者がいてくれて助かっているのか

表 7-1 調査協力者の属性

| | 氏名 | 性別 | 所属企業 | 業種 | 職種 | 部下との関係 |
|----|----|----|------|--------|----|---------------|
| 1 | Nk | 男性 | A社 | 製造業 | 技術 | Us, Od, Trの上司 |
| 2 | Ks | 男性 | B社 | サービス業 | 技術 | Hrの上司 |
| 3 | Km | 男性 | B社 | サービス業 | 人事 | Smの上司 |
| 4 | Sk | 男性 | B社 | サービス業 | 技術 | Msの上司 |
| 5 | Ao | 男性 | D社 | 製造業 | 人事 | Gkの上司 |
| 6 | Og | 男性 | E社 | 運輸・通信業 | 技術 | Fmの上司 |
| 7 | Sg | 男性 | F社 | 電気・ガス | 営業 | Gtの上司 |
| 8 | Os | 男性 | G社 | 製造業 | 人事 | Ykの上司 |
| 9 | Nn | 男性 | G社 | 電気・ガス | 総務 | Mtの上司 |
| 10 | Yi | 男性 | H社 | 電気・ガス | 設計 | Skの上司 |
| 11 | Cm | 男性 | J社 | サービス業 | 人事 | Hjの上司 |

(出所) 筆者作成

³⁹ インタビューは、第 6 章の調査と同様に、私の他に、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程の谷口千砂氏、同研究科研究生の北川佳寿美氏が行った。私を含めた 3 名のうち、2 名あるいは 1 名でインタビューを実施した

7-2-2 分析方法

本章の分析方法としては、M-GTA を採用せずに、後述する 2 つの分析視角に基づいた質的データ分析法（佐藤, 2008）を用いた。M-GTA を採用しない理由は、2 点ある。第 1 に、本章では、上司の変容プロセスを分析することが目的ではなく、上司が再雇用者のジョブ・クラフティングをどのように知覚しているのか、また、再雇用者の上司のマネジメント行動が再雇用者のジョブ・クラフティングにどのような影響を与えているのかを分析することが目的である。そのため、M-GTA を用いて上司の変容プロセスを分析するようなことや上司の視点で再雇用者の変容プロセスを分析するという手間をかける必要がないので、M-GTA を採用しないことにする。

第 2 に、本章の研究テーマである上司が再雇用者のジョブ・クラフティングをどのように知覚しているのかを分析するためには、そのテーマを分析視角に据えた定性コーディングを試みればよい。そのため、本章の分析手法としては、社会学の分野で一般的な定性コーディングとして知られる質的データ分析法（佐藤, 2008）を用いることにする。すなわち、探求する事象がどのようなものなのかによって分析方法は変化するものであると考え、質的データ分析法を採用する。

本章では、次の 2 つの分析視角に基づき再雇用者の上司の逐語録を分析する。第 1 に、上司は再雇用者にどのようなマネジメントを施しているのかである。第 2 に、上司は再雇用者のジョブ・クラフティングをどのように知覚しているのかである。

7-3 再雇用者の上司のマネジメント

まず、上司は再雇用者にどのようなマネジメントを施しているのかについて、質的データ分析法（佐藤, 2008）に基づき分析する。分析の結果、4 つの焦点的コーディング、8 つのオープン・コーディングが生成された。生成された焦点的コーディング、オープン・コーディングを表 7-2 に示す。なお、本章では、焦点的コーディングを【 】、オープン・コーディングを「 」、インタビューイの語りを“ ”で表す。

上司は再雇用者にどのようなマネジメントを施しているのかについて、焦点的コーディングとオープン・コーディングを用いて端的に表すと次のとおりとなる。【年齢で強制退出させることの不合理性】を感じながら、「高い仕事能力」を有し、「経験・スキルの応用」を試みている【第一線で活躍する再雇用者】に対し、再雇用者の上司は、「再雇用者へのマクロな指示や管理」といった【大枠でのジョブ・アサイン】をしている。上司は、「再雇用者へのジョブ・アサインの躊躇」をすることもあるが、「拡張する方向での仕事量の付与」と「縮小する方向での仕事量の付与」といった対極のマネジメント方略をとっており、その背景には、【多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメント】という考えがある。

表 7-2 再雇用者の上司のマネジメントの概要

| 焦点的コーディング | オープン・コーディング | 代表的な聞き取りデータ |
|-------------------------|-------------------------|--|
| 年齢で強制退出させることの不合理性 | 年齢で強制退出させることの不合理性 | ・年を取ったからって、ある日から急にその人の能力が衰えるわけではない。でも、ある日突然給与体系とかだけが変わり、そういうのって本人が結構受け止めづらいのかな (Og氏) |
| 第一線で活躍する再雇用者 | 再雇用者の高い仕事能力 | ・やっぱり、(再雇用者の)技術力が高くて今ここにいていただいているので、仕事的にはものすごく助けていただいているな (Yi氏) |
| | 再雇用者の経験・スキルの応用 | ・そういう意味では、シニアのご経験、いろんなところを経験されて、やっぱりそれぞれ長い経歴があるところは、プロフェッショナルという知識がありますので、そういうところではすごく助かっている (Nn氏) |
| 大枠でのジョブ・アサイン | 再雇用者へのジョブ・アサインの躊躇 | ・たまにお願いしづらいことはあるんですが、お願いしてフォローアップして何とかやっているという感じです (Nk氏) |
| | 再雇用者へのマクロな指示や管理 | ・基本的には自由にやらせてもらっています。テーマを与えて、そのテーマの中では結構自由にやらせてもらっていると思っていますけれども (Nk氏) |
| 多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメント | 拡張する方向での仕事量の付与 | ・大変助かっていて、Gkさんにはもっと幅を広げてやらせてもらってもいいんじゃないかというようなことを言われることはあります (Ao氏) |
| | 縮小する方向での仕事量の付与 | ・仕事量的には、やっぱり再雇用者の方は意図的に減らしています (Nk氏) |
| | 多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメント | ・その人を生かしてあげようみたいなところで、絶対活躍する場があると思うので、だからその人が活躍できる場とか、その人とお話をするというのも大事なのではよね (Ks氏) |

(出所) 筆者作成

【年齢で強制退出させることの不合理性】という焦点的コーディングは次の語りから生成されている。

Cm氏 “僕は、もう50代半ばを過ぎて、60代でばたっと能力がなくなるとは思わないですね。(中略)それが、60を過ぎたからといって一切使わなくなるというのは、そもそもおかしいよねという考え方はあるわけですけども”

Og氏 “急に55になった途端に、「いやいや、組織のマネジメントはもうあなたはいいのです。現場に復帰してください」といっても、結構ギャップがあるよねと。(中略)ちょっと自分でもやっぱり手を動かしたり、いろいろできる領域をつくっておかないと、実際自分がじゃあ再雇用になった時に再雇用したいですと言って、ちゃんと仕事ができる領域というのがあるのかなというのは、やっぱり一番の不安かな(中略)やっぱりある日突然、「はい、現場に戻ってください」といっても、結構厳しいだろうなというふうに思いますね。特にこの業界だと、すごく移り変わりが早いので”

Og氏 “年を取ったからって、ある日から急にその人の能力が衰えるわけではない。ただテクノロジーの発展だとか、そういうところでカバーしている範囲だとかというのは異なるけれども、元々はその人が持っている才能だとかそういうところというのは、全然衰えてはいないと思うのですね。(中略)そんなにやらせてもらっている仕事って、変わらないのですよ。再雇用になる前となった後というのは。でも、ある日突然給与体系とかだけが変わり、そういうのって本人が結構受け止めづらいのかなというふうにちょっと思

っちゃいましたね”

この語りには、上司は定年という年齢を境に仕事能力が衰えるわけではないという考えを持っており、定年を契機に処遇が変わることを不合理だとも思っている。さらには、上司自身が将来再雇用者になることへの不安を感じている。そして、上司は対峙している部下である再雇用者に対して、高い仕事能力を持ち経験・スキルを応用することにより第一線で活躍してもらっていると知覚している。

次に、【第一線で活躍する再雇用者】には、「再雇用者の高い仕事能力」と「再雇用者の経験・スキルの応用」という2つのオープン・コーディングがある。「再雇用者の高い仕事能力」というオープン・コーディングは次の語りから生成されている。

Os 氏 “(再雇用者の) 2 人の人というのはどちらも本当非常に人として尊敬できるような人たちなので。だから、そういう人たちに助けられているところが多いのですけれども”

Nk 氏 “再雇用者の方はやっぱりそれなりに経験もあって、実力もある人たちが残っています。(中略) 元管理職の方々に自走してできるので、「これをお願いします」と言ったらちゃんとやってもらえる。(中略) まあ、問題意識の持ち方から課題解決の仕方から、結局最後までやり切る力が、元管理職の人たちはありますよね。やっぱり、ご自身で考えて行動するみたいなのが、やっぱり、経歴としてあるので、大体、課題共有していると、「こんな感じで」って進めてくれていて、ポイントポイントで教えてくれるので、すごく楽ちんですよね”

上述の語りからは、再雇用者が役職経験者であり、そして、役職経験があるからこそ仕事能力が高いと上司が判断している様子が窺える。そして、次の語りのように、仕事能力が高いことが第一線で活躍する要因であると上司は認識している。

Og 氏 “それだけの、だから、能力が (Fm 氏には) あるからだと思うのですよね”

Yi 氏 “やっぱり、技術力が高くて今ここにいていただいているので、仕事のものはものすごく助けていただいているな。(中略) 私はやはり、私、個人的には、今だに、Sk さんの技術力は素晴らしいなと思っているところをたくさん感じていますので、私が知らないところのやっぱり知識とか経験とか持っておりますので、居ていただいととても助かるなというふうに。もう 1 人の

再雇用者の方もそうなのですからね”

次に、「再雇用者の経験・スキルの応用」というオープン・コーディングは、次の語りから生成されている。

Ks 氏 “でも、持っている技術というか知識があるので、そのまま知識を生かしていますよということかと思えますね”

Sk 氏 “Ms さんはそういう分野での経験、技術畑の要素もあるので、吸収しやすい、学びやすい、というところがあるのですけれども”

Nn 氏 “そういう意味では、シニアのご経験、いろんなところを経験されて、やっぱり、それぞれ長い経歴があるところは、プロフェッショナルというか知識がありますので、そういうところではすごく助かっているという感じがすかね”

Ao 氏 “Gk さんの今までのキャリアを生かした仕事を積極的に取り組んでいただいているというふうに思っています”

Yi 氏 “あまり経験がないとそういうことってあまりできないので、そういう土台の方針を作ってもらったりするのを、再雇用者の方々に今やっていただいている”

Ks 氏 “Hr さんに「こんなになっちゃっていますけれども、これ僕はこうしようと思いますけれども、Hr さんはどう思います？」みたいなお話ができるというのは、それはありがたいなと、そういうところは思えますね”

このように、上司は、再雇用者がプロフェッショナルな知識やスキルを応用してくれることに感謝し、また自らの組織に貢献してくれていると認識している。これらの語りからは、【第一線で活躍する再雇用者】は、「再雇用者の高い仕事能力」を持ち、かつ「再雇用者の経験・スキルの応用」を行っているので、再雇用者が組織に貢献していることを上司は認識している。本章で引用している語りは上司の発言であるため、上司が再雇用者の行動を組織の貢献に寄与するものとして知覚していることになる。

そして、再雇用者が経験やスキルを応用できているということは、再雇用者の経験やスキル・専門知識に合う仕事を上司がアサインしているという証左にもなりうる。あるいは、

これまでの経験やスキルを応用する行動は、再雇用者が仕事の棚卸しをしてきたことをも物語る。経験やスキルを持ち過去の仕事経験の内省をすることが、ジョブ・クラフティングを促進させることにつながっている。

次に、【大枠でのジョブ・アサイン】には、「再雇用者へのジョブ・アサインの躊躇」と「再雇用者へのマクロな指示や管理」という2つのオープン・コーディングがある。「再雇用者へのジョブ・アサインの躊躇」というオープン・コーディングは、次の語りから生成されている。

Cm 氏 “(現役世代にアサインしている仕事は) やっぱり会社として戦略に沿って、ど真ん中の仕事でもあるので、(中略) だから、それを再雇用者がやっていたのかと、別に考え過ぎなところもあるのですが、でも、やっぱり、そこはある程度、正社員のエースをぶつけたほうがいいたろうという思いもあるし”

Nn 氏 “ただ、申し訳ないのは、ちょっと私もそうですけれども、だんだん小さい文字が見えなくなってきたとか、体力的にちょっと昔と違うとあってあるので、そういう人たちに、何か若手がやんなきゃいけない仕事をやってもらっているのは、ちょっと厳しいなと思いながら、でもやる人がいないのでやってもらっているというのは、ちょっと申し訳ないなと思いながらやってもらっているという感じですね (中略) 本当だったら、もっと若手にそういう制度だとか何とかと理解してもらうためにも作業をしてもらって、(再雇用者に) それを確認する係でいてほしいのですけれども、若手がないので、作業のほうをその方(再雇用者)にやってもらって、われわれが確認するという、何かちょっと違うかなと思いながら、対応してもらっている”

Nn 氏 “リスペクトしてやっていますけれども、たまにお願いしづらいことはあるのですが、お願いしてフォローアップして何とかやっているという感じです。(中略) やっぱり細かい実作業とか、結構、上のほうの人たちはマネジメントを経験してきているので、細かい製品の評価とか、いわゆる作業的な業務のハンドリングとかとなると、ちょっとこんなことをお願いしてもいいのかなみたいな”

上司は、組織運営面から再雇用者へのジョブ・アサインを躊躇している。組織の中で中心的な仕事は現役世代へアサインし、それ以外の補佐的な仕事や確認の仕事を再雇用者に

担ってもらいたいという意識が上司にはある。このように、再雇用者はサブ的な仕事をやるべきだという上司の価値観が、再雇用者に縮小的ジョブ・クラフティグを発現させるきっかけになっている。

Nk 氏 “例えば、Tr さんだとあと 2 年後ぐらいにはもう 65 になってしまうので。その後どうするかというのはやっぱり悩み、(中略) だからそういったところはやっぱり、2 年先のことで、じゃあ、その (Tr さんが担当している) 新製品をどこまでやれるとか、そういうことを考えていかないといけないですよ。それを当然引き継ぐ人も、あてがうというか、用意しないといけないし”

さらには、再雇用者が 65 歳という年齢で強制的に退社させられるという制約があるため、65 歳を超えて継続するような仕事を再雇用者にはアサインしづらいとも上司は考えている。これらの制度上の制約も再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティグを生み出す要因である。

次に、「再雇用者へのマクロな指示や管理」というオープン・コーディングは、次の語りから生成されている。

Cm 氏 “指示は、僕はできるだけ、あんまり具体的な、こう並べてくださいとかそういうことよりは、いわゆるゴールを共有して、それでベテランの知見を使うというふうな仕事の仕方をしてもらうのが、一番望ましい姿だと思っています。仕事のアサインの仕方もうさうだと思えますし、あんまり、いわゆる 10 年目の社員が 3 年目の社員を手取り足取り指導するような、そういう構造にはあんまりしないほうがいいだろうなどは思っているのですよ”

Nk 氏 “基本的には自由にやってもらっています。テーマを与えて、そのテーマの中では、結構自由にやってもらっていると思っていますけれども”

Og 氏 “Fm 氏の場合はお互いに知っているといった部分もあったので、ここまで言えば、この人だったらちゃんとやってくれるという、かつ、それ以上言うところちが怒られちゃうでしょう。「おまえ、そこまで言わなくたって俺は分かっているよ」と言われちゃいそうだし。(中略) 方向性だけ確認して、あとは、まあ進捗の確認とかはしていくので、その中でぶれがなければ、お任せしますという感じです”

上司は、再雇用者へはマイクロマネジメントではなく、大枠だけを抑えた管理を行い、

再雇用者の自由裁量の余地を残す手法を採用している。このように、再雇用者に自由裁量を与えることが、ジョブ・クラフティグを起こす誘引となる。

【多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメント】には、「拡張する方向での仕事量の付与」と「縮小する方向での仕事量の付与」と「多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメント」という3つのオープン・コーディングがある。「拡張する方向での仕事量の付与」というオープン・コーディングは、次の語りから生成されている。

Yi 氏 “Sk さんは、初期検討をまとめてやるチームに今は居ていただいていると。Sk さんにやってもらいたいがために、Sk さんをそこに配置換えしたという感じなのですよね”

Ks 氏 “Hr さんのやる仕事は××事務所の中のこの1個の中の小さい仕事じゃなくて、4つの事務所にまたがるようなことを、僕はHr さんにはやってもらいたいなというふうに思っているの”

Ao 氏 “大変助かっていまして、Gk さんにはもっと幅を広げてやってもらってもいいのじゃないかというようなことを言われることはあります”

再雇用者の仕事能力が高いために、上司は再雇用者の仕事の範囲を拡張したいと考えている。これは、上司が再雇用者を第一線で活躍する人材と捉えていることを物語っている。さらに、次の語りのように、再雇用者にも責任のある仕事量を付与すべきであるというマネジメント思考の上司もいる。

Km 氏 “一般社員と変わらない責任と役割を与えるというのは、私もそれは気を付けていますので。だから、お味噌みにしないということですね。シニアでも、嘱託社員だからとか、変な付度で、あんまり仕事を押し付けちゃいけないとか（はよくない）。（中略）そこはやっぱり、どんどん、どんどん、責任ある役割、難易度が高い仕事というのは与えるべきなのかなとは思っていますよね”

Km 氏 “仕事をつくってあげるというのは、それは、上長の責任だよと言う。（中略）定期的なお仕事をちゃんと提供してあげるというのが、マネジメント側の責任じゃないかなとはすごく思いますね”

上司は、「拡張する方向での仕事量の付与」とは対極の「縮小する方向での仕事量の付与」

というマネジメント方略も持っている。上司は、再雇用者の処遇や体力面を考慮して「縮小する方向での仕事量の付与」を行うこともある。

Yi 氏 “再雇用者の方には体力的なこととかを考えて、時間外をしてまで仕事をやってもらおうとは思っていないので、時間外をやらないで済むような業務量の付与をしているという感じですね。再雇用の人たちもそういうつもりで仕事をされているようです”

Nk 氏 “仕事量的には、やっぱり再雇用者の方は意図的に減らしています”

このように、上司は、「拡張する方向での仕事量の付与」と「縮小する方向での仕事量の付与」といった対極のマネジメント方略をとっているのであるが、この背景には、「多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメント」という発想がある。

Nk 氏 “やっぱり、人によってレベルは違ったりとか、得意なところが違ったりするので。同じお願いをしても、アウトプットが全然違ったりするのですよね。そういう意味だと、やっぱり、相手を知らないとお願ひしてもいい結果が出てこないの”

Km 氏 “その人を生かしてあげましょうみたいなところで、絶対活躍する場があると思うので。だからその人が活躍できる場とか、その人とお話をするというのも大事なんでしょうね”

Km 氏 “やっぱり、それぞれ働きがいは違うので、そこはしっかりマッチングできるように。1on1 ミーティング的なものを定期的にやるのですよね。じゃないとやっぱり、半年、1年での心境の変化というのはだいぶ違うので、そこら辺をしっかりとやっているということと。あとは、意外にやっぱり、60歳の方と62歳の方もちょっと状況が違ってきますので”

上司は、再雇用者には多様性があり、再雇用者に対応するマネジメントは個別的であるべきであると考え、そのために再雇用者との個別の面談をすることで、再雇用者の性格やスキルや過去の経歴を知ることが心にかけている。そのため、上述したとおり、経験やスキル・専門知識に合う職務の切り出しができ、個人の経験やスキルに合った仕事のマッチングができるようになる。

本節の小括として、再雇用者のジョブ・クラフティングに影響を与える上司のマネジメ

ント行動として、次の2点を挙げられる。第1に、再雇用者に対して、これまでの経験やスキル・専門知識に合う仕事のマッチングを行っている。この行動は、再雇用者に仕事の棚卸しを促進させることになり、ジョブ・クラフティングを起こすきっかけとなっている。

第2に、再雇用者に対して、マイクロマネジメントではなく、大枠の指示しかせず、ある程度の役割を持って自由に動ける立場を再雇用者に与えている。このマネジメント方略によって、再雇用者は裁量や自由度のある仕事に従事していると認識でき、仕事の方向性が上司と合っていることも確認できる。これらのことは、再雇用者が自らを受け入れてくれる環境に位置していることを認識できるだけでなく、ジョブ・クラフティングの誘因ともなる。このマイクロマネジメントではない、上司の大枠の指示といったマネジメントが再雇用者の拡張的ジョブ・クラフティングの誘引となり、その結果、再雇用者がモチベーションを上げることに繋がっていく。

第3に、再雇用者に対して、上司は従業員一律のマネジメントではなく、個人ごとに異なる個別的なマネジメントを心がけていた。これは、上司が再雇用者と個別に面談するなどにより、再雇用者の個別的で主体的な仕事の希望を聞くことができ、その結果、個別的で主体的な概念であるジョブ・クラフティグ行動を促すことにつながる。

7-4 再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングに対する上司の知覚

本節で、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングに対し、上司はどのように知覚しているのかについては、分析の結果、5つの焦点的コーディング、6つのオープン・コーディングが生成された。生成された焦点的コーディング、オープン・コーディングを表7-3に示す。

表7-3 縮小的ジョブ・クラフティングに対する上司の知覚

| 焦点的コーディング | オープン・コーディング | 代表的な聞き取りデータ |
|--------------------|----------------------|--|
| 縮小的タスククラフティングの知覚 | 仕事範囲を縮小傾向にする再雇用者 | ・結果として、例えばもう六十歳かであと1~2年という方は、中には比較的自分のペースで仕事をして、夕方もうばつと帰ってみたい人はおる (Os氏) |
| | 指示に従わない再雇用者との骨の折れる交渉 | ・皆さん、それぞれ頑固ですからね。そういうところはちょっと。どうやってこちらを向かせればいいんだろうというのは、考えながらやっていますけれども (Nm氏) |
| 縮小的関係的クラフティングの知覚 | 現役への配慮のための発言自制 | ・「いや、私が言ってしまったら、なんか変な意思決定につながっちゃうのじゃないか」とか、周りに気を使わしちゃうのじゃないかということで、会議の場で発言しなかったりとかというのは、結構ありますからね。後から、「実はあのとき、こう思ったのですけれどもね」みたいな (Km氏) |
| 縮小的認知的クラフティングの知覚 | トラックから下りている再雇用者 | ・多分、自分のもう責任範囲 (ちゅう) というのは、今やっている自分の仕事のところだけで、組織的にどう見るとかといったところは、ここはもう一步引いているよというスタンスのかなというのは、ちょっと感じましたけれども (Og氏) |
| 再雇用者のモチベーションの維持の知覚 | 再雇用者のモチベーションの維持 | ・モチベーション的には維持していると思いますね。今までの経験は生かしているので (Ks氏) |
| 拡張的タスククラフティングの抑制 | 仕事の範囲の拡張を抑制しようとする意図 | ・自分の中で仕事を増やしたり減らしたりはできるんですけども、やっぱりどこかで線は引いてあげないといけないのです (Nk氏) |

(出所) 筆者作成

上司は、再雇用者の【縮小的タスククラフティングの知覚】、【縮小的関係的クラフティングの知覚】、【縮小的認知的クラフティングの知覚】といった3次元の縮小的ジョブ・ク

ラフティングを知覚している。さらには、上司は、【再雇用者のモチベーションの維持の知覚】をすることや【拡張的タスククラフティングの抑制】を行うこともある。

【縮小的タスククラフティングの知覚】という焦点的コーディングは、「仕事範囲を縮小傾向にする再雇用者」と「指示に従わない再雇用者との骨の折れる交渉」という 2 つのオープン・コーディングがある。「仕事範囲を縮小傾向にする再雇用者」というオープン・コーディングは、次の語りから生成されている。

Os 氏 “結果として、例えばもう六十何歳かであと 1~2 年という方は、中には比較的自分のペースで仕事をして、夕方もうぱっと帰ってみたい人はおる”

Os 氏 “例えば、「Os がそう思っとるのならそれに任せるか」みたいに思っとるのかなという節も感じるの。だんだんこう 65 歳で会社を去るまで、すーっと、最後のフェードアウトみたいなつもりでそんな仕事のペースなのかなとかと思ったりもするの”

このように、再雇用者はモチベーションを下げたから仕事量を縮小傾向に調節しているわけではなく、自らが置かれた再雇用という立場との兼ね合いで仕事範囲の縮小を図っていると上司は知覚している。この上司の語りからは、縮小的タスククラフティングが組織へ負の影響を与えているわけではないことが見出される。上司は再雇用者が縮小的タスククラフティングを行っていることを知覚しており、その縮小的タスククラフティングが再雇用者のモチベーションを下げているわけでもなく、組織にとっても困る状況ではないと判断している。

次に、「仕事範囲を縮小傾向にする再雇用者」の他に、「指示に従わない再雇用者との骨の折れる交渉」という縮小的タスククラフティングがあることを上司は知覚している。上司から見れば、再雇用者が自分の指示に従わない、頭が硬い、すなわち再雇用者の時計の針が昔のままで止まっていると見えることもある。これは、再雇用者が組織の方向性の変化に従わず昔のままの考えでいるため、上司の指示する業務に消極的な行動をとることであり、縮小的タスククラフティングと同定できる行動である。

Yi 氏 “60 歳以上の方々はやっぱり自分がこうしたいという自分の思いがそれぞれおありになって、それは再雇用者の方々の自分の生き様とかたぶん経験とか、いろいろあると思うのですけれども、今、会社が求めているところが、そこちょっと違ったりするような時があるのですよ。それで昔の感覚で、ずっと書類が上がってきたりすると、「これは違うのですよ、こういうふうに直してくださいよ」と説明しても、納得してもらうのに結構時間がかか

りますね”

Yi 氏 “会社が今求めているところはこうなのでと。そこでちょっとずれたりとかする時に「考え方が違いますよ」という、ちょっと骨が折れる時がありますね。(中略)最後はしぶしぶ、納得しているかしていないかは分からないのですけれども、たぶん納得していないと思うのですけれども、私の考え方に合わせてくれているということですね。プライドが高くなっちゃうのですかね”

Yi 氏 “書類が上がってきまして、当然 Sk さんが作った資料があって、チームリーダーが中身を審査して私の所に来るのですけれども、立場上まず初めチームリーダーを呼んで、「この考え方はちょっと意にそぐわないのだけれども」とチームリーダーに話をして、「そうですね」という話になって、Sk さんを呼んで3人で話をするのですけれども、とか、チームリーダーが「いいです、私が Sk さんを説得します」とかと言って帰ったりとかして見ているじゃないですか。相当苦勞しているのが分かりますね”

Nn 氏 “皆さん、それぞれ頑固ですからね。そういうところはちょっと。どうやってこちらを向かせればいいのかというの、考えながらやっていますけれども。僕はあんまり厳しく言うのは得意じゃないので、どうやって修正させようかなみたいな、させようと、それは、言葉は悪いですが、どうやってこちらの方向に向いてもらうとか、うまく調整してもらうとかというの、考えながらやっていますね。みんながみんな、やっぱりプライドを持って、これまでの経歴の経験がありますから、なかなか頑固な人が多いので”

この「指示に従わない再雇用者との骨の折れる交渉」という縮小的タスククラフティングは、上司の意に沿わぬものであり組織の方向性に負の影響を与えているものと解釈できる。このため、上司は、再雇用者の縮小的タスククラフティングが組織へ負の影響を与えていないと知覚するだけでなく、組織へ負の影響を与えていることも知覚している。

次に、上司は縮小的タスククラフティングだけでなく、縮小的関係的クラフティングも知覚している。【縮小的関係的クラフティングの知覚】という焦点的コーディングは、「現役への配慮のための発言自制」を意味しており、次の語りから生成されている。

Km 氏 “(再雇用者が)「いや、私が言ってしまったら、なんか変な意思決定につな

がっちゃうのじゃないか」とか、周りに気を使わしちゃうのじゃないかということで、会議の場で発言しなかったりとかというのは、結構ありますからね。後から「実は、あの時、こう思ったのですけれどもね」みたいなね。

(中略) 要するに、やっぱりラインオフで嘱託社員なので、1年ごとの更新もあるじゃないですか。だから、何でしょう、煙たがられる存在にはなりたくないというのと、やっぱり、ちょっと一線を置いていますよね。だから、恐らく自分が経験値もあって、正解は知っているのだけれども、そこを言ってしまうと、何だろう、組織のためにならないとか。部員の成長につながらないと思っているのかもしれないのですが。まあ、会議の場では発言はしないですよ”

Km氏 “(再雇用者は) ラインから外れているので権限もないですし、責任もないとまではいかないでしょうが、ただやっぱり発言したことで、直接責任を取るとするのは(現役世代の) ライン職たちですから。組織長だったり、その部下だったりとか。だから確かにラインを外れたということで、責任も、何でしょう、そういった具体的な提案や発言も少し控えるようなマインドセットになっているのかもしれないですよね”

このように、上司は、再雇用者が意図的に発言を控えていることを知覚しており、かつ、その行動は定年を契機に変化したものであると認識している。そこには、現役世代の育成のために発言を自制することだけでなく、自らの再雇用者の立場を鑑みて、現役世代に嫌悪されることを恐れる気持ちもあるがために発言を自制していると上司は分析している。

さらには、上司は縮小的タスククラフティングや縮小的関係的クラフティングだけでなく、縮小的認知的クラフティングを知覚することもある。【縮小的認知的クラフティングの知覚】という焦点的コーディングは、「トラックから下りている再雇用者」を意味しており、次の語りから生成されている。

Og氏 “多分、自分のもう責任範疇というのは、今やっている自分の仕事のところだけで、組織的にどう見るとかといったところは、ここはもう一步引いているよというスタンスなのかなというのは、ちょっと感じましたけれども(中略)自分は今もう競争の中から外れたというふうに思えば、そこがなくなるのかもしれないですね。(中略)もしかしたら、さっき言った役職定年の55から、もうそこからあまり競争する必要性ってなくなっているのかもしれないですけども”

Yi 氏 “皆さん、役職定年された後は顔色が良くなります。やっぱり役職がなくなったことによる、要するにストレスから解放されるのじゃないかなというふうに私は思っています。(中略)みんな肌つやが良くなって、元気になって。それだけストレスがやっぱりあるのだなと感じますね。そこから解放されたという感じで(中略)やっぱり役職がなくなったことによる、要するにストレスから解放されるのじゃないかなというふうに私は思っています”

Nk 氏 “再雇用者の方はあと何年かという気持ちはあるので、その中でどういうことができるかなというのはあるのじゃないかな。そんなに大きなことを自分の中でやろうという気持ちもあんまりないかもしれないし”

再雇用者が定年を契機に、責任を逃れたことや肩の荷が下りたと感じている様子を上司は観察しており、再雇用者が競争社会から下りていることや仕事や職場から一步引いていることも上司は認識している。このことは、再雇用者の縮小的認知的クラフティングを上司が知覚できる可能性があることを示唆するものである。一方、次の語りに表れているように、上司は再雇用者の認知的クラフティングを知覚できていないこともある。先行研究で示唆されているように、認知的クラフティングは他者には認知しづらいジョブ・クラフティングでもある。

Nn 氏 “(仕事の意味づけは) そんなに変わっていないのじゃないかなと思いますけれどもね。どうなのだろう、聞いたことがないな。どう思っているのだろう。でも、見る限りはあんまり変わらずに、いわゆるサラリーマンとして与えられた仕事をきちんとやるというふうには思いますね”

上司は、再雇用者が目に見えてモチベーションが落ちているとは思っておらず、再雇用者のモチベーションは維持されていると知覚している。【再雇用者のモチベーションの維持の知覚】という焦点的コーディングは、「再雇用者のモチベーションの維持」を上司が知覚していることを意味しており、次の語りから生成されている。

Os 氏 “でも、それはモチベーションが下がっちゃったからそうなるとのかと言われると、別にそんな気もあんまりなくて。何かあんまりもう、むしろある程度自分で、あまり……。もう若いやつに任せようみたいなつものところが強いのかなという気がしますね(中略)やる気が下がったから、仕事量が減っちゃったという気は、あんまり、要するに、しない。あえてこんなものでええかというペース配分をして、今の自分の立場だとこんな

ものくらいでこうやっておけば、大体、組織全体として自分の求められていることはOKかなと思って見えてやっていて、特に、それでこちらも困っているわけではないのでみたいな”

Sg 氏 “その中（給料が下がる中）で、モチベーションを保ってやっている”

Nn 氏 “というか、モチベーションを高く、その4人の方がやられているので、別に、何でしょう、前がどうだったかというか、今すごく責任感を持ってやっていますので”

Og 氏 “仕事に対しては、だから、Fm 氏は（モチベーションは）変わっていないだろうなというふうに、実際に仕事をやらせてもらっていて思いました”

Yi 氏 “モチベーション自体は皆さん変わっていないと思います”

Yi 氏 “自分が要するにストーリーを初めに作って、そのとおりにばつといくと楽しいのですよね。そういうことを今やっただいているので、だから、それがモチベーションとかに、たぶん(再雇用者の)2人はなっているのじゃないかなと思っていますね。(中略)だから、自分たちがもともと持っている知識をそのまま今の環境で生かしている環境なので、やりがいがあるというふうにとぶん感じているのじゃないかなとは思っています”

このように、上司の目には、縮小的ジョブ・クラフティングを行っている再雇用者のモチベーションがそう大きく下がらずに維持しているように映っている。

Nn 氏 “(再雇用者の方には)よくしていただいていますね。だから、仕事を一緒に携わってやってきて、何かもういいなとかという、そういうことはないですね。あの人はちゃんとやっただいているなという感じですね。途中から、何かやる気がなくなったのじゃないかなとか、そういうことはないですね”

Nn 氏 “何だかんだ文句は出る時もあるのですけれども、しっかりやっていますよね。しかも、「きっちりやないと駄目だとか、適当で終わらせない」というか、「ちょっと今度チェックしてください」みたいな話だったりとかというのは、「もう、ぜひぜひやりますよなんて、僕もあまり得意じゃない

ので、あれですけれども」なんて言いながら。何かそういう意味では、愛着があるからこそきっちりやろうと思っていらっしゃるし、何かあったらまずいと危機感を覚えて、どこかに相談に行くとかとやっていたらいいのかもしれない。だからそれが、モチベーションが高いからなのか、愛着心が高いからなのか分からないのですけれども”

このように、上司は再雇用者のモチベーションが維持されていると知覚しているが、さらには、再雇用者が拡張的タスククラフティングを行うことを上司が抑制することもある。この【拡張的タスククラフティングの抑制】という焦点的コーディングは、上司が再雇用者の「仕事の範囲の拡張を抑制しようとする意図」を意味しており、次の語りから生成されている。

Nk 氏 “自分の中で仕事を増やしたり減らしたりはできるのだけれども、やっぱりどこかで線は引いてあげないといけないのです。ここまでやりたいと思ったら、例えば、品質確認をしたいのだけれども、このレベルまではやりたいとかという提案があるじゃないですか。でも、それが本当に必要なレベルなのかとか、そこまでやっても事業として別に問題なくて、例えば、Tr の力量の中で、日々の業務の中でできるのであれば、それは別にやらせてもらえばいいし。それであまりにも壮大なことになってしまうと、やっぱりやり切れないじゃないですか。そうしたら、やっぱりここまではやりましょう、でもここからは判断で進めましょうというような”

上司は、再雇用者のタスククラフティングが暴走しないように監視が必要であると考えている。これは、ジョブ・クラフティングという自律的な行動にも、何らかの介入が組織にとって有効であることを示唆するものである。また、上司は、再雇用者のタスククラフティングの範囲・内容を線引きする必要があるとも考えている。そして、このように、再雇用者の上司が、【拡張的タスククラフティングの抑制】を行うことで、縮小的ジョブ・クラフティングを行いやすい環境が作り上げられていると言える。

Km 氏 “それはどうなのですかねとかというのは、ちよくちよく、やっぱりメスは入れていかないと”

Sk 氏 “ある程度「車線」を決める仕事は、私がやっています。この「車線」の中で走ってねという。(中略) ちょっとハンドル、舵を切り過ぎちゃうところがあったりするので、「ハンドルをもうちょっと真ん中に置いてね」という、

そういう舵取りをしています。それは都度、つきっきりではありませんけれども、事案ごとに相談も受けるので、その相談に対してはこの方向でやるうねというようなことは示しています”

最後に、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングに対する上司の知覚は、次の 3 点を挙げる。第 1 に、上司は再雇用者の縮小的タスククラフティングを知覚しているが、その縮小的タスククラフティングが組織に正の効果を及ぼすこともあれば、負の効果を及ぼすことがあると知覚している。

第 2 に、上司は、再雇用者の発言の自制といった縮小的関係的クラフティングを知覚している。これは、先行研究で指摘されている従業員の縮小的関係的クラフティングは上司には知覚されやすいとする知見と整合的である。

第 3 に、上司は認知的クラフティングを知覚できていないこともあるが、再雇用者の縮小的認知的クラフティングを知覚できることもある。これは、先行研究で指摘されている従業員の認知的クラフティングは他者には知覚されづらいという知見とは異なった発見であるが、従業員が定年を契機に立場や処遇が変化していることを上司が知覚していることが縮小的認知的クラフティングに気づかせる要因になっていることが指摘できる。

7-5 再雇用者のジョブ・クラフティングと上司の関係性

本章の目的は、日本の大企業に勤務する男性のホワイトカラーの高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、上司にどのように知覚されているのか(RQ3)を解明することである。先行研究では、概ねジョブ・クラフティングの概念は他者から知覚されることが難しいとされていたが、本章での分析では、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの 3 次元ともに上司から知覚される可能性があることが示唆されている。

まず、関係的クラフティングについて言及する。先行研究では、ジョブ・クラフティングの 3 次元のうち関係的縮小的クラフティングは上司から観察可能である (Weseler & Nissen, 2016) とされており、本章での上司からの調査分析でも、上司が再雇用者の縮小的関係的クラフティングを知覚していることが発見され、先行研究と整合的な知見が得られている。Weseler and Nissen (2016) では、関係性の境界の縮小の影響を受けた従業員が関係性の境界を縮小した個人を非難するために上司に不平を言うや上司にアドバイスを求めることを指摘しているが、本章の調査では、縮小的関係的クラフティングが「現役への配慮のための発言の自制」という、上司の目に見える形で表出している。

次に、タスククラフティングについて言及する。タスククラフティングも先行研究では必ずしも他者から見えるものではない (Weseler & Nissen, 2016) とされているが、本章の調査分析では、上司が再雇用者の縮小的タスククラフティングを知覚しているという事実

がある。再雇用者は、現役世代の頃のような長時間残業をせずに定時で帰宅することや主要な業務を現役世代の上司に任せることがある。そして、上司はこの縮小的タスククラフティングを組織にとってマイナスであるとは受け止めていない。但し、上司は「指示に従わない再雇用者との骨の折れる交渉」を経験することがあり、再雇用者の時間の針が過去のままで止まっていることにより、現時点の組織側の要求と再雇用者の仕事のアウトプットが相反する事例が観察されている。よって、上司は縮小的タスククラフティングを組織にとってマイナスなこともあることも知覚している。とは言っても、上司が縮小的タスククラフティングを組織にとってマイナスなことばかりではないと知覚している事例は、ジョブ・クラフティングの先行研究とは異なる発見となる。

最後に、縮小的認知的クラフティングについて言及する。先行研究では、認知的クラフティングは他者から知覚されることは難しい (Weseler & Nissen, 2016; 高尾, 2017) とされているが、本章での上司からの調査分析では、再雇用者の縮小的認知的クラフティングにおいても上司から知覚される可能性があることが示唆されている。この要因としては、上司が定年というイベントをキャリア・ステージの変化として捉えており、定年後の再雇用の立場がそれなりに過酷な状況があることも認識していることが挙げられる。上司が再雇用者を取り巻く状況を把握できていることが、再雇用者の縮小的認知的クラフティングを知覚させる要因になっている。

そして、これらの再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの 3 次元を上司が知覚できることの要因としては、多様性のある高齢者に対する個対応のマネジメントにある。上司が、個対応のマネジメントをとることにより、再雇用者が主体的になりうる環境を整備することにつながる。

再雇用者の経歴やスキルや専門知識、あるいは仕事の志向性を知ろうとする上司の姿勢もまた、再雇用者のジョブ・クラフティングを上司に知覚させる要因となっている。そして、大枠でのジョブ・アサインが、再雇用者にある一定の自由裁量を与えることになるので、ジョブ・クラフティングを発現しやすくしている。その上で、個対応のマネジメントをすることが、その発現しやすくなったジョブ・クラフティングを知覚できるようにさせていることにつながる。本章で分析された再雇用者の上司のマネジメントとジョブ・クラフティングの知覚可能性を、図 7-1 に表す。

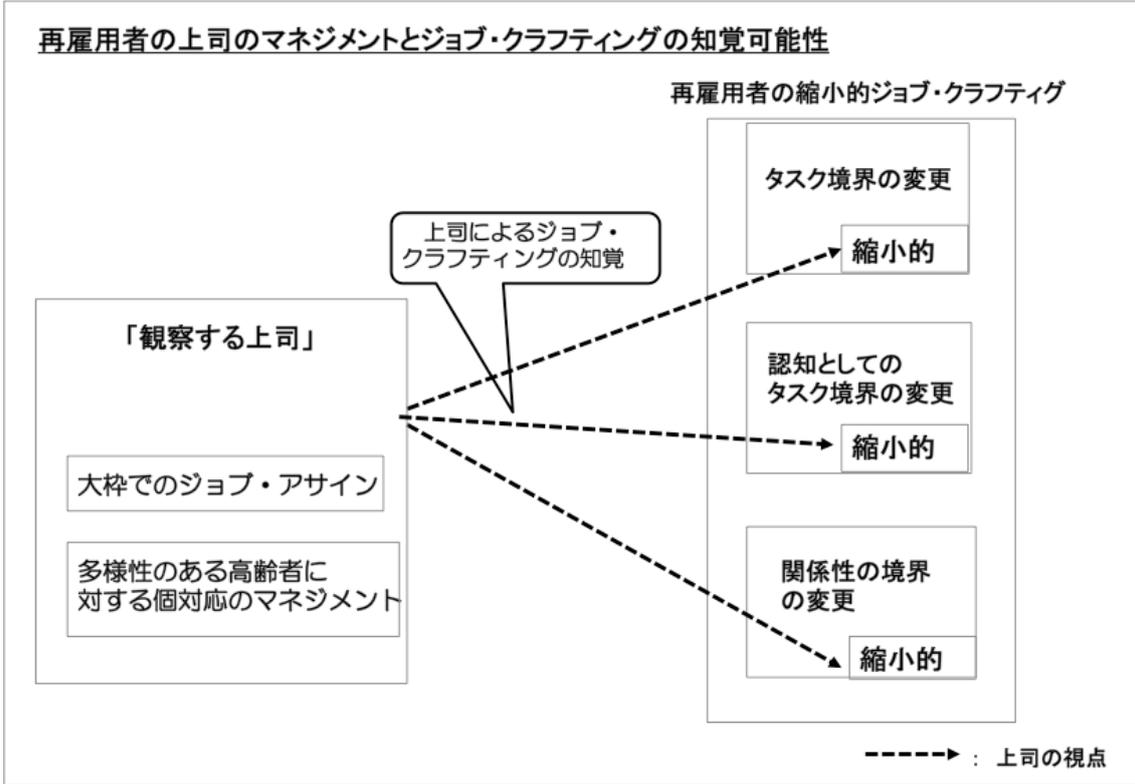


図 7-1 再雇用者の上司のマネジメントとジョブ・クラフティングの知覚可能性
 (出所) 筆者作成

第8章 まとめ

8-1 理論的意義

本研究の特徴としては、次のとおり 3 点挙げられる。第 1 に、先行研究ではあまり取り上げてこなかった高齢雇用者のジョブ・クラフティングに焦点をあてている。特に、60 歳前半層の再雇用者という、一旦定年退職した後も継続して働き続ける再雇用者を調査協力者に行っている。

第 2 には、ジョブ・クラフティングの先行研究では否定的に捉えがちであった縮小的ジョブ・クラフティングを、本研究では高齢雇用者に限定した領域においては肯定的な効果もあることを提示している。従来、量的研究では捉えることができていない側面を質的研究で迫ることにより捉えることができた。縮小的な視点をクローズアップすることにより、今後のジョブ・クラフティング研究の一つの方向性を示すことを試みている。

第 3 には、本研究では、先行研究では試みられることがほとんどなかった個人とその上司の両方に個別にインタビュー調査することを試みている。人的資源管理論や組織行動論の分野でも、個人とその上司の両面からインタビュー調査することは稀なことであり、M-GTA を手法に分析した調査ではほとんど見られない。上司へのインタビュー調査も可能になった結果、ジョブ・クラフティングの他者からの知覚可能性を調査することができた⁴⁰。

そして、本研究の分析には、次のとおり 5 点の理論的意義を有していると考えられる。表 8-1 に、理論的意義と対応する RQ の概要を表す。

表 8-1 本研究の理論的意義と対応 RQ

| | 理論的意義 | 対応する RQ |
|---|---|---------|
| 1 | 貧困な仕事環境に対するコーピングとしての高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの定義 | RQ 1 |
| 2 | 定年というキャリア・ステージの変化に起因する縮小的ジョブ・クラフティングのプロセス | RQ 1 |
| 3 | モチベーションの軸足を複数にする縮小的認知的ジョブ・クラフティング | RQ 1 |
| 4 | 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングにおける予防焦点の効果 | RQ 2 |
| 5 | 「観察する上司」による縮小的ジョブ・クラフティングの知覚可能性 | RQ 3 |

(出所) 筆者作成

⁴⁰ 本研究ではジョブ・クラフティングのプロセスを解明するために M-GTA を採用しており、労働研究におけるリサーチ・メソッドの一つとして M-GTA が有効であることを本研究の結果は示している

8-1-1 貧困な仕事環境に対するコーピングとしての高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの概念

第1に、本研究では、質的データの分析結果から貧困な仕事環境に対するコーピングとしての「高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング」の定義を提示している。先行研究では、縮小的ジョブ・クラフティングについて「仕事の境界を縮小させる」（中野, 2015）という曖昧な定義しかなされていなかったが、本研究では、高齢雇用者の質的データの分析結果から、定年再雇用という制約下、特に多くを望まれない立場や曖昧な役割しか付与されていないという貧困な仕事環境に置かれた高齢雇用者が予防焦点志向で縮小的ジョブ・クラフティングを行うことを、現代日本の大企業に勤務する男性ホワイトカラーが定年後再雇用されている時代的社会的文脈に沿って定義づけている。

本研究が分析対象とした現象は、日本の大企業の男性ホワイトカラーという領域において、高齢雇用者が定年再雇用を迎え無限定社員から限定社員へ切り変わることで再雇用者になるプロセスである。それは、正社員から非正規雇用への変化を転機（キャリア・トランジション）と捉え、そこから再雇用という立場を受容するプロセスとも言える。

本研究では、先行研究ではあまり取り上げられなかった高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの解明を研究目的としており、かつ先行研究の知見が少ない分野の研究であるため、質的研究により高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを探索的に分析した。具体的には、M-GTA という質的研究手法を使うことにより高齢雇用者が定年後、再雇用者になるプロセスを分析し、【改めて組織に所属すること】から【定年後の新たな関わり】を経て【再雇用者としての立ち位置を得る】へ至るグラウンデッド・セオリーを生成し、そのグラウンデッド・セオリーの中の複数の概念を縮小的ジョブ・クラフティングとして同定している。

そのため、このグラウンデッド・セオリーに沿う形で、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを「高齢雇用者が定年などの社会環境変化や身体的変化に伴い、職場の中の状況に合わせながら、業務内容・職場の人間関係・仕事に対する認識を現役時代に比べ縮小方向に組み直す変化」と定義している。この概念は、操作的に定義されたものではなく、質的データを M-GTA で分析する中で生成された定義となる。すなわち、「大企業に勤務する定年再雇用者で、地位や役割、そして処遇の変化を経験しながらも就業を継続するホワイトカラーの男性」（分析焦点者）における、「大企業に勤務する高齢雇用者が定年後、職場の中で再雇用者になっていくプロセス」（分析テーマ）の中で発現する縮小的ジョブ・クラフティングをグラウンデッド・セオリーに沿う形で定義したものとなる。

高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの概念には、現役時代と同じようにはできないという制約に真正面から向き合うことにより、自らの存在価値を改めて問い直すことを促す価値がある。これは、Lazazzara et al. (2020) の「ジョブ・クラフティングの反

応的な動機」を証明するものである。すなわち、貧困な仕事環境に対処しようとする行動であり、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、貧困な仕事環境に対するコーピングである。ここでの貧困な仕事環境は、高齢雇用者が職場の中で多くを望まれない立場や曖昧な役割しか付与されていないという状況に置かれ、組織から期待されていない立場に置かれていることを意味する。

この貧困な仕事環境は、定年後再雇用という立場になって経験する状況である。もっとも、第 5 章の分析にあるように、役職定年後の高齢雇用者にも貧困な仕事環境は出現している。いずれにしろ、日本の大企業の男性ホワイトカラーは、定年後、賃金などの処遇の低下、そして曖昧な役割しか付与されないという貧困な仕事環境に追い込まれている。そのため、高齢雇用者は、生涯発達心理学の SOC モデル (Baltes & Baltes, 1990) で言うところの補償を伴う選択的最適化の方略をとることで、再雇用という立場に適応していくことになる。第 6 章で生成されたグラウンデッド・セオリーである「再雇用者になるプロセス」は、仕事において補償を伴う選択的最適化の方略を取り、その結果縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことで再雇用という立場を受容できるようになることを示唆している。再雇用者という貧困な仕事環境に追い込まれることに対する補償プロセスが、縮小的ジョブ・クラフティングであり、それは、縮小的ジョブ・クラフティングが貧困な仕事環境に対するコーピングのための行動であると言い換えることもできる。具体的には、縮小的タスククラフティングという資源の最適化、縮小的関係的クラフティングという選択を、そして縮小的認知的クラフティングという補償の方略を取ることで、貧困な仕事環境に対するコーピングとなる。

そして、日本の大企業の男性ホワイトカラーの多くが定年後再雇用者となることで、貧困な仕事環境に置かれることになるが、貧困な仕事環境に置かれている雇用者であれば、再雇用者に限らず、貧困な仕事環境に対するコーピングとしての縮小的ジョブ・クラフティングを起こす可能性がある。では、貧困な仕事環境に置かれている雇用者はどのような人々であるのか。それは、「再雇用者になるプロセス」で示されている多くを望まれない立場や曖昧な役割しか付与されていない雇用者である。雇用者本人の視点からいうと組織に大きな期待をされておらず、職場の中心から外れていると感じている雇用者と言えるし、研究者の視点から言うと仕事の意味づけがなされる機会が少ない雇用者と言える。貧困な仕事環境に置かれている雇用者には、具体的にはどのような雇用形態であるかという、定年再雇用者の他に、役職定年者、そして非正規雇用者まで一般化が可能である。

再雇用者の貧困な仕事環境が発生する状況について言及すると、日本の大企業では、Lazear (1979) の賃金後払い契約理論で説明されているように、年功序列賃金の制度のもとで高齢雇用者の賃金が生産性に見合っていない状況にある。そのため、定年延長で現役時代と同等の賃金を個人に支払うと企業は超過賃金を支払うことになるため、それを避ける目的で企業は再雇用制度を採用している。すなわち、定年で一旦雇用を精算することで高

額の賃金契約を打ち切り、定年以降は再雇用の低賃金で雇用できることになる。そして、個人にとってみると、現役時代と比べ減額になった賃金で働き、かつ役割が曖昧な立場に追い込まれるという貧困な仕事環境を経験することになる。

また、このような状況に置かれているのは高齢雇用者だけではなく、限定社員である非正規雇用者にも理論適用の可能性はある。限定社員である非正規雇用者は正社員に比べ、賃金が低く処遇が劣後の状態にあると言える。非正規雇用者が多忙の割に低賃金である貧困な仕事環境を認識しているのであれば、貧困な仕事環境に対するコーピングとして縮小的ジョブ・クラフティングを発現するプロセスを起こす可能性がある。

このように、本研究では、貧困な仕事環境に置かれている定年再雇用者の他に、役職定年者など的高齢雇用者までの範囲において、貧困な仕事環境に対するコーピングとしての縮小的ジョブ・クラフティングの論理を一般化できると考える。

8-1-2 定年というキャリア・ステージの変化に起因する縮小的ジョブ・クラフティングのプロセス

第2に、高年齢者雇用確保措置において企業が最も多く選択している再雇用制度であり、その再雇用制度の条件下で、再雇用者における縮小的ジョブ・クラフティングの発現プロセスを確認できた。Lazazzara et al. (2020) による質的研究のメタ分析ではジョブ・クラフティングのプロセスを概観する研究が欠落していると指摘されており、本研究は、そのジョブ・クラフティング研究の欠落を埋めるものの一つとなる。

そして、この再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングのプロセスは、定年を契機に現役社員から非正規雇用へキャリア・ステージが変化することが契機になっている。先行研究では、キャリア・ステージの変化がジョブ・クラフティングの先行要因になりうることを示唆している (Kooij et al., 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2018; 高尾, 2019b) が、本研究では定年再雇用というキャリア・ステージの変化は、縮小的ジョブ・クラフティングのきっかけとなることを明らかにしている。キャリアの初期のキャリア・ステージの変化が拡張的ジョブ・クラフティングを発現しやすくし、キャリアの後期におけるキャリア・ステージの変化は縮小的ジョブ・クラフティングを発現しやすくする可能性があることも示唆される。

この再雇用者になるプロセスは、再雇用者が定年を迎え、再雇用という困難な状況や不満を抱える状況でも、現職場に留まる要因を有していたために、蓄積された過去の経験やスキルを現場に合わせて再統合し、かつ、周りを見的过程中で現役世代や職場環境と折り合いをつけ、再雇用者としての新たな立ち位置に着地するプロセスである。折り合いをつける中で、「多くを望まれていないことへの失望」を味わい、「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」という認知をもつことになり、そのような遠慮せざるを得ない状況が、

「深入りしない距離感を保つ」、「現役への配慮のための発言の自制」といった2つの縮小的関係的クラフティングや、「自分の立場に合わせた仕事量の調整」という縮小的タスククラフティングを起こさせることになる。

これらの縮小的ジョブ・クラフティングは、「再雇用者になるプロセス」の中で発現したものであり、この「再雇用者になるプロセス」は、定年後も改めて組織に所属することを受け入れ、定年後の新たな関わりを模索することで、再雇用者としての立ち位置を得るものである。そして、このプロセスの起点には、改めて組織に所属することの受け入れがある。すなわち、縮小的ジョブ・クラフティングの起点は、現役正社員の座を喪失し、定年後に複雑な思いを味わいながらも、改めて組織に所属し直すという定年を契機としたキャリア・ステージの変化である。このように、キャリアの後期になって、逆境の体験をすることが縮小的ジョブ・クラフティングを発現させる一因になっている。

そして、この再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、「多くを望まれていない」や「迷惑をかけてはいけない、やりすぎてはいけない」といった遠慮する気持ちが生み出したものであり、これは、定年を契機に立場が変わった再雇用者が職場で置かれている状況に合わせた適応行動である。この適応行動の中でも、「深入りしない距離感を保つ」という行動は、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングを特徴的に表している。この「深入りしない距離感を保つ」という縮小的関係的クラフティングが示しているのは、再雇用者にとっては、正社員である現役世代との浅くゆるい関係性の方が、固く密着した関係性よりも長く職場にいることを可能にするということである。すなわち、「深入りしない距離感を保つ」という縮小的関係的クラフティングは、SOCモデルと整合的な知見であり、高齢雇用者が現役世代との人間関係を狭めるという「選択」を行うことは、自ら持てる「資源の最適化」を行うことで、身体機能の減退や健康面での限度を「補償」する方略となる。

再雇用者は定年を契機に、曖昧で期待されない状況下に置かれたからこそ、正社員である現役世代との間に一定の距離感を保つようになり、そのことが自らの立ち位置を確保することにつながる。そしてこのことは、再雇用者に限らず、キャリア・ステージの変化を契機に曖昧で期待されていない状況下に置かれた個人、例えば、役職定年者、降格・出向の経験者においても、縮小的ジョブ・クラフティングを起こしやすいということも言える。

8-1-3 モチベーションの軸足を複数にする縮小的認知的ジョブ・クラフティング

第3に、本研究では、モチベーションの軸足を複数にする縮小的認知的クラフティングの存在を質的データの分析から提示している。先行研究では、Bindl et al. (2018)を除き、認知的クラフティングにおける拡張的なものと縮小的なものとの区別がされていない。ジョブ・クラフティングの拡張的なものも縮小的なものとの区別を重視しているWeseler and

Nissen(2016)では、ジョブ・クラフティングの下位次元を拡張的タスククラフティング、縮小的タスククラフティング、拡張的關係的クラフティング、縮小的關係的クラフティングに、認知的クラフティングを加えた5次元としており、認知的クラフティングに拡張的なものや縮小的なものがあることを検討していない。

これは、JD-Rモデルに依拠する量的研究の限界を示している。Weseler and Nissen(2016)はジョブ・クラフティングにおいて拡張的なものと縮小的なものを区別して5次元の尺度を開発したが、認知的クラフティングについては暗黙のうちに拡張的なものに焦点をあてた次元として考えている。これは、Weseler and Nissen(2016)が、Wrzesniewski and Dutton(2001)の論理を踏襲し、認知的クラフティングを仕事の意味づけやワーク・アイデンティティを変えることで仕事の環境との適合を実現するための重要かつ積極的な戦略として捉えていることに由来する。そもそも、認知的クラフティングには縮小的なものがないことを捨象して尺度開発していることに課題を残している。

一方、従来、認知的クラフティングは理論的に議論されてきたがあまり実証されることはなかった。近年においては高齢雇用者の仕事の有意義性がジョブ・クラフティングへ影響を与えることの実証結果が得られており(Nagy et al., 2019)、認知的クラフティングの重要性が再びクローズアップされつつある。この事実を見ても、認知的クラフティングの縮小的なものへも視点を傾けることで理論が形成されることの意義は大きい。本研究における縮小的認知的クラフティングの理論面での議論が、将来の実証研究の布石になる可能性がある。

Tims and Bakker(2010)では、認知的クラフティングを個人が自分のニーズ、能力、志向性に合っていない労働条件に自分の視点を合わせることになるとし、一種の回避的なコーピングとみなしている。回避的なコーピングとみなしているということは、予防焦点志向の認知的クラフティングすなわち縮小的認知的クラフティングの意味合いがあることを指摘できる。

Wrzesniewski and Dutton(2001)では、ジョブ・クラフティングの概念を仕事の意味づけ、仕事の経験の変化を捉えるものとして評価しているが、認知的クラフティングを拡張的なものとして見ているだけで、縮小的な側面を見ていない。また、JD-Rモデルに依拠する研究は、ジョブ・クラフティングの概念を一種のストレス・コーピングの面に価値を置き、そもそも認知的な次元を検討していない。いわば、先行研究においては、認知的クラフティングの縮小的な側面を検討する視点が見落とされている。

そのため、本研究においては、認知的クラフティングの拡張的なものと縮小的なものとの側面を質的データで分析することで、認知的縮小的クラフティングの存在を示唆している。

では、認知的縮小的クラフティングとはどのようなものであるのかというと、個人のライフキャリアの中で、ワーク・キャリアを以前より低く位置づける変化であると言える。本研究において生成された「生活に占める仕事の比重の逡減」という概念は、{定年後、仕事

の比重が漸次減っていき、家庭生活、地域生活など仕事以外の活動の比重が増していくこと}と定義され、再雇用者になり、仕事と生活のバランスをとろうとする思考が芽生える中で仕事の優先順位(プライオリティー)を縮小させる縮小的認知的クラフティングである。つまり、M-GTAを用いて生成したグラウンデッド・セオリーでは、高齢雇用者において縮小的認知的クラフティングの概念が存在することを映し出している。そのため、本研究において、高齢雇用者の縮小的認知的クラフティングを「家庭生活や地域生活など仕事生活以外のものの比重が増すことで、仕事生活の優先順位を現役時代より低く位置づけること」と定義できる。本研究では、再雇用者の質的データから、先行研究ではあまり提示されてこなかった縮小的認知的クラフティングの概念を帰納的に提示することになるが、このことは、ジョブ・クラフティングの先行研究で多用されている実証主義のアプローチを用いずに、社会構築主義に基づき、帰納的な質的データで分析した結果である。

本研究の質的データの分析において生成された「生活に占める仕事の比重の逡減」という概念は、Akkermans and Tims (2017) が仕事を調節するジョブ・クラフティングすなわち縮小的ジョブ・クラフティングが個人のキャリアへ良い影響を及ぼすとしているインプリケーションを裏付けるものとなる。また、「生活に占める仕事の比重の逡減」は、レジャー・クラフティング (Petrou, Bakker, & van den Heuvel, 2017)、ホーム・クラフティング (Demerouti et al., 2019)、ライフ・クラフティング (Schippers & Ziegler, 2019)、キャリア・クラフティングといった先行研究の概念が指摘するライフ・ワーク・バランスの視点であり、ホームやライフにおけるクラフティングがジョブへ好影響を及ぼすという知見と整合的である。

そして、この縮小的認知的クラフティングの概念は、SOCモデル (Baletes & Baltes, 1990) の知見とも整合的でもある。高齢者が自らの持てる資源を動員し少しでも前の状態に近づく方略であるSOCモデルでは、喪失に基づく目標の選択をし、その目標に対して、自分の使える時間や体力を効率的に振り向ける資源の最適化を行うことが提示されている。本研究での「生活に占める仕事の比重の逡減」という縮小的認知的クラフティングに同定される概念においても、生活の中で仕事だけでなく、仕事以外のことへも比重を移していく方向で目標の選択を行い、その仕事の比重を逡減させるという資源の最適化を行っている。

このように、モチベーションの軸足を複数にする縮小的認知的クラフティングという本研究の知見は、SOCモデルの補償プロセスと整合的な結果が得られている。そして、SOCモデルの知見と考え合わせると、縮小的認知的クラフティングの概念には高齢期には現役時代と価値観を変えることを促す価値がある。いわば、認知的クラフティングにおける拡張的と縮小的との差異は、現役世代の価値観で物事を見るか、高齢雇用者の価値観で物事を見るかの差異に由来すると言える。現役世代の価値観に沿っているものが拡張的認知的クラフティングであり、現役世代と異なる価値観に沿っているものが縮小的認知的クラフティングである。高齢雇用者の縮小的認知的クラフティングは、高齢雇用者の価値観が歳を

重ねることによって変化した結果、仕事そのものの優先順位が現役時代より低く位置づけられることになったものと言える。そして、このような価値観を持つことが高齢雇用者になっても、「創造的あきらめ」(宮野, 2019) のようなレジリエンスを獲得できることにもつながる。

本研究では、ジョブ・クラフティングの概念の中でも、仕事の意味づけという側面を重視している。これは、高尾 (2019a) がジョブ・クラフティングを「仕事の経験を自ら変化させるプロセス」と捉えていることに由来する。すなわち、本研究では、JD-Rモデルでは軽視されている認知的クラフティングを重視する立場に立つことになるが、高齢雇用者の仕事の経験は必ずしも拡張方向のものばかりではないこと、そして、SOCモデルでは、喪失に基づく目標の選択、資源の最適化、補償といった縮小方向のものが高齢者の熟達につながることを考慮すると、高齢雇用者の領域においては縮小方向の認知的クラフティングが存在することを示唆できる。

このように、先行研究では拡張的なものも縮小的なものも存在しえないとされていた認知的クラフティングに関して、本研究では、質的データから高齢雇用者の領域においては縮小的認知的クラフティングが存在していることを提示している。さらには、生涯発達心理学の知見である SOC モデルの論理を用いて、高齢雇用者の領域における縮小的認知的クラフティングの存在性を論理的に補完している。このことは、先行研究では提示しえていない縮小的認知的クラフティングという新たな概念を提示したものであり、ジョブ・クラフティング研究にある一定の貢献を果たすものと言える。

8-1-4 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングにおける予防焦点の効果

第 4 に、本研究で発見された縮小的ジョブ・クラフティングには、定年再雇用という制約下に置かれた高齢雇用者が、縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことで再雇用者としての立ち位置を得ることができる意義がある。すなわち、縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことでモチベーションの低下を防ぐ、あるいは、職場や職務に不適合を起こすことを防ぐといった予防焦点の意義がある。

これは、制御焦点理論 (Higgins, 1997) に依拠した、自分にとって望ましくないことを避ける予防焦点志向ジョブ・クラフティングの一種であり、望ましいことに接近しようとする促進焦点志向ジョブ・クラフティングとは別の視点で肯定的な価値を見出せる。本研究では、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングには、再雇用者が定年後すぐに離職することを防ぐ予防焦点の効果があることを指摘している。

先行研究では、概ね縮小的ジョブ・クラフティングを否定的に捉えており、縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションや仕事の成果に負の影響を及ぼすことなどが指摘されているが、本研究では、縮小的ジョブ・クラフティングが再雇用者においては正の影響を及ぼす可能性があることが M-GTA による分析結果から示唆されている。

第 5 章の分析結果からは、高齢雇用者は、病気や介護の負担など自己には制御できない出来事や、加齢による体力面の制約や健康に対する不安など現役世代と比べ就業継続に対する制約条件が多い状況の中に置かれており、そのことが高齢雇用者へ業務量を減少傾向で一定量にしていくという縮小的タスククラフティングの行動を起こす要因を与えていた。そして、この縮小的タスククラフティングが、高齢雇用者が現状の仕事に満足をし、長く就業を継続していくことを可能にしていたことが示唆されている。つまりは、就業継続に対する制約条件が多い状況が縮小的ジョブ・クラフティングを生み出すだけでなく、その状況における縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションへ正の影響を与える可能性もあることを本研究では質的データから提示している。

すなわち、縮小的ジョブ・クラフティングが、もはや達成できなくなった目標から切り離すことで選択された目標の価値を高め、個人の自信を高めるとする Wong and Tetrick (2017) の仮説を、本研究では質的データから実証したことになる。

換言すると、縮小的ジョブ・クラフティングが高齢雇用者の居場所を与えることにつながるわけであり、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングがあながち個人のモチベーションを下げるとは言えないことを本研究では示唆している。第 5 章、第 6 章の分析結果からは、再雇用者のような制約条件に置かれた高齢雇用者においては、先行研究が示唆する命題、すなわち縮小的ジョブ・クラフティングが個人のモチベーションを下げるということは当てはまらない可能性がある。先行研究では一部の研究 (Bindl et al., 2018; Wong & Tetrick, 2017) を除き、縮小的ジョブ・クラフティングの効果に否定的な見解がほとんどであったが、本研究では縮小的ジョブ・クラフティングにも正の効果があることを示唆している。

また、高齢雇用者のジョブ・クラフティングを量的調査で分析した Lichtenthaler and Fischbach (2016) では、縮小的ジョブ・クラフティングが仕事の首尾一貫感覚を経由してバーンアウトを引き起こし、働く意欲を減退させるとの知見が得られている。本研究の分析結果は、Lichtenthaler and Fischbach (2016) とも相違する結果となっている。すなわち、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは負のアウトカムをもたらすという先行研究に対し、必ずしも負のアウトカムばかりではないことを提示している。縮小的ジョブ・クラフティングのアウトカムの分析において、マクロの量的分析だけではなく、個別事例ごとにミクロの質的なプロセス分析が必要になることを指摘できる。

高齢雇用者は、定年後再雇用者の立場に変わることによって、賃金が減るなど処遇も減退し、現役時代には大きな役割を担っていたのにもかかわらず定年後は役割が曖昧になるなどの貧困な仕事環境に追い込まれる。本研究では、そのような貧困な仕事環境に追い込まれるのにもかかわらず、高齢雇用者がモチベーションを維持できるというパラドキシカルな知見を発見している。これは、従来の先行研究が量的研究に偏るがために見落としとしてきた側面であり、活躍している再雇用者に限定した質的研究の結果、発見された知見である。

そして、この役割が曖昧になって貧困な仕事環境に位置しているのにもかかわらず個人のモチベーションは維持されているというパラドキシカルな知見は、生涯発達心理学のサクセスフル・エイジングの説明理論である SOC モデルと整合的な結果でもある。SOC モデルは、加齢により身体的能力が減退する中でも、あるいは加齢に伴い様々な困難が押し寄せられる中でも人生の意味づけなどの情動的な方略を取ることで、個人が歳を重ねることで幸福感を得ることができることを示唆している。

このSOCモデルが説明する個人による選択、資源の最適化、補償の方略、すなわち個人の縮小的ジョブ・クラフティングは、個人が加齢の変化に適応する戦略である

あるいは、SOCモデルが補償プロセスとして機能し、喪失からの回復や喪失に適応するための方略となり精神的健康の低下を防止するものであるように（権藤他, 2017）、縮小的ジョブ・クラフティングも補償プロセスとして機能し、高齢雇用者のモチベーションの維持に寄与することになる。そして、本研究の縮小的ジョブ・クラフティングが高齢雇用者個人のモチベーションの落ち込みを防ぐという予防焦点の効果は、高齢雇用者のレジリエンスの要因である「創造的あきらめ」（宮野, 2019）にもつながるものでもある。

8-1-5 観察する上司による縮小的ジョブ・クラフティングの知覚可能性

第 5 には、第 7 章の分析では、再雇用者の上司が縮小的ジョブ・クラフティングを知覚できる可能性を示唆している。驚くことに、関係性次元だけでなく、タスク次元や認知次元においても縮小的ジョブ・クラフティングを知覚しうるということが判明している。

先行研究では、ジョブ・クラフティングは他者からは知覚しづらいとされてきた。ジョブ・クラフティングの 3 次元のうち認知的クラフティングは他者から知覚されることは不可能であり（高尾, 2017）、タスククラフティングにおいても他者から知覚されることは難しい（高尾, 2017; Weseler & Nissen, 2016）というのが、先行研究の知見であった。Weseler and Nissen(2016)は、関係的クラフティングは上司から観察可能であるが、タスククラフティングは必ずしも他者から見えるものではないとしている。それにもかかわらず、本研究の調査分析では、縮小的ジョブ・クラフティングにおいては、関係性次元だけでなく、タスク次元、認知次元の 3 次元で縮小的ジョブ・クラフティングが上司から観察されうることを示している。この発見は、今後のジョブ・クラフティング研究において、ジョブ・クラフティングの他者からの同定可能性の議論を喚起しうるものと言える。

この先行研究と本研究の差異の要因は、分析手法に求めることもできる。先行研究では、従業員だけのジョブ・クラフティングを分析するものがほとんどであり、本研究のように、従業員とその従業員の上司に個別でインタビュー調査するという調査デザインは極めて少ない。そのため、先行研究では、従業員の上司が従業員のジョブ・クラフティングをどのように観察されるのかを分析できていない。但し、Weseler and Nissen (2016) では、従

業員と上司のペアへのアンケート調査（N=131）をしているため、他者による知覚可能性を調査しているが、量的調査の限界があると言える。本研究のような質的調査を行うことで、どのような条件で他者からの知覚可能性があるのかという探索的な調査が可能になる。

本研究の調査協力者である再雇用者は、部下を見つめる視点を持つ上司のマネジメントの下で仕事をしていた。本研究では、その状況を調査分析したために、部下を見つめる視点を持つ上司が縮小的ジョブ・クラフティングを知覚できることを発見できたと言える。

あるいは、従業員をよく観察し、従業員がどのように働いていることが理想なのかを自問自答している上司を調査協力者に選定している点も新たな知見を発見できた要因として指摘できる。このように、従業員をよく観察し、従業員がどのように働いていることが理想なのかを自問自答している上司を「観察する上司」と呼ぶならば、「観察する上司」がいて初めて個人の縮小的ジョブ・クラフティングを知覚できると言える。先行研究が指摘するように、ジョブ・クラフティングは他者からは知覚しづらいものであり、その他者からは知覚しづらいジョブ・クラフティングは、「観察する上司」という特殊な他者がいてこそ知覚されるものであろう。

第7章の調査協力者である上司は、高齢雇用者の経歴やスキルや専門知識、あるいは仕事の志向性を知ろうとする姿勢があり、また部下の定年というキャリア・ステージの変化により、部下の身にどのような変化が訪れるのかを把握している。これは高齢雇用者の上司に限ったことではなく、現役世代の上司や非正規社員の上司の中にも、部下のことを知ろうとする姿勢を持ち、部下の境遇を思いやることのできる上司は少数ではあるが、存在するであろう。このように、部下のことを知ろうとする姿勢を持ち、部下の境遇を思いやる上司であれば、拡張的、縮小的を問わず部下のジョブ・クラフティングを知覚する可能性があると言える。

8-1-6 理論的意義の小括

本研究は、ジョブ・クラフティング研究に生涯発達心理学の視角を取り込み、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの発現プロセスの検討を行った点に特色があると考えられる。図8-1に縮小的ジョブ・クラフティングの発現プロセスとともに、本研究の5点の理論的意義の概要を表す。

上述の通り、先行研究では Bindl et al. (2018) や Wong and Tetrick (2017) を除き、縮小的ジョブ・クラフティングは負のアウトカムをもたらすとする研究が多いが、本研究では、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングのプロセスを明らかにする過程で、縮小的ジョブ・クラフティングにも正のアウトカムをもたらすことがあることを示唆している点に最大の貢献があると考えられる。

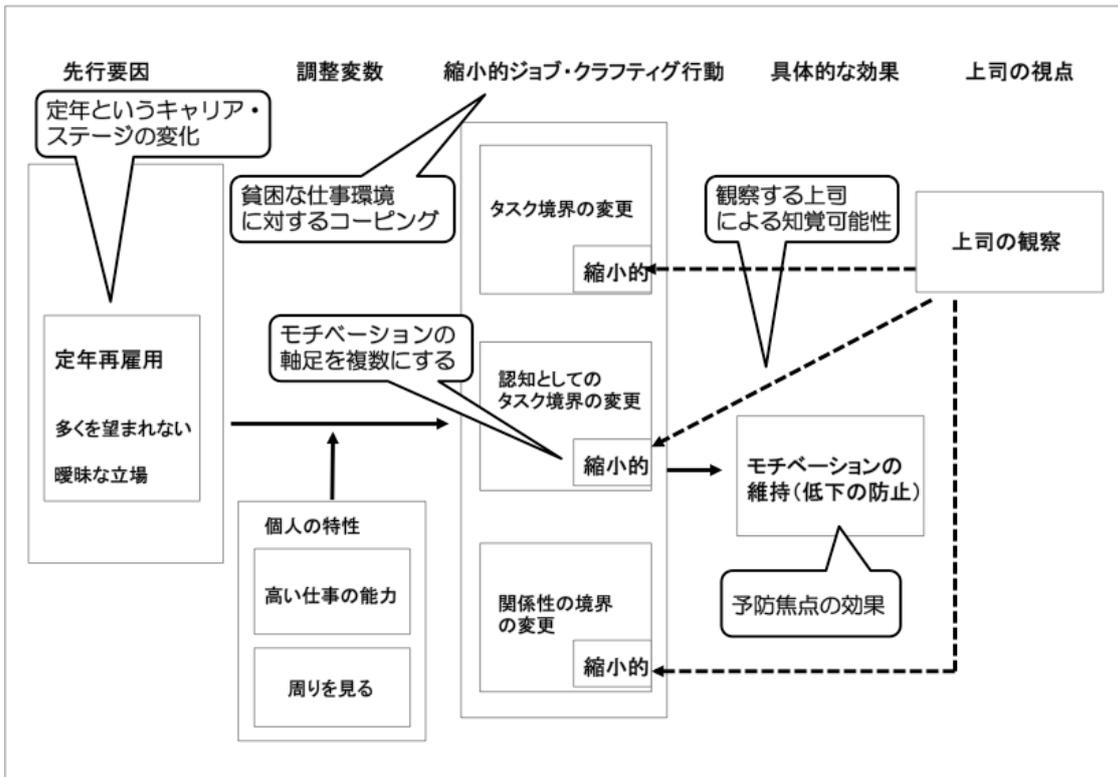


図 8-1 縮小的ジョブ・クラフティングの理論的意義

(出所) 筆者作成

8-2 実践的意義

8-2-1 定年という転機の対処策としての縮小的ジョブ・クラフティング

本研究の実践的意義としては、次のとおり 5 点挙げられる。第 1 に、個人にとってみると、縮小的ジョブ・クラフティングが定年という転機（キャリア・トランジション）の対処策になることが挙げられる。

本研究で明らかにされた再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、定年後徐々に再雇用者になっていくプロセスの中で発現しているものであるため、縮小的ジョブ・クラフティングを意図的に起こすことで、定年再雇用という転機（キャリア・トランジション）に対処できることになる。そして、再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの変化の起点は、高齢雇用者が経験する定年という社会環境変化である。そして、この定年という転機（キャリア・トランジション）は、再雇用者に「迷惑をかけてはいけない、やりすぎではいけない」という制約を与えることになる。再雇用者は、再雇用制度の中で、“何となく後ろから裾を引っ張られるような感じで” というヴァリエーションに表されているように、現役時代とは同じように仕事ができない状況に置かれていることを認知することにな

る。

この現役時代と同じようにできないという制約条件に置かれていることそのものが、現代日本の雇用社会に存在する高齢雇用者の構造を投影している。これは、2010年代に60歳代前半層であった男性の1つの社会構造を示すものである。そして、このような社会的制約に置かれることで、高齢雇用者は定年という制約を新たな出発点として捉え、自ら再雇用という社会に適合する主体になっていくプロセスを辿ることになる。できない状況に置かれることで、正社員の座を喪失しながらも組織の一員として存在することに向き合う結果、縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことになる。ここに、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの実践的価値がある。

この概念は、高齢期になると生き方や働き方、そして幸福の形はより多様化するので、会社基準の物差しから自分基準の物差しへ価値観を変えることの重要性を示唆している。自分にはコントロールできないことを悩んでも解決しないので、その状況を受け入れ、そしてあきらめることが肝要である。SOCモデルの知見にもあるように、あきらめるからこそ自分が本当に注力すべきことに持てる資源を最適化できる。そして、「創造的あきらめ」の概念が示唆しているように、あきらめは決して後ろ向きなことばかりではなく、時に前向きな要素を孕んでいる。高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングは、無駄な努力はやめて実る努力をしようということを我々に問いかけていると言える。

そして、再雇用者は、定年という時間軸で現役正社員からのキャリアチェンジを経験するが、それは正社員として働き続けたくても、年齢で強制的に正社員の座を奪われることを意味する。その苛酷な境遇に置かれた再雇用者が縮小的認知的クラフティングを活用することで第2の会社人生（ブリッジ・ジョブ）での働く意味づけを再構築でき、さらには第3の人生への備えを得ることもできる。高齢者になると生き方、働き方などは若い頃よりは多様性が増すのであるから、縮小的認知的クラフティングには、会社基準の物差しから自分基準の物差しへの転換を促す価値があると言える。

8-2-2 再雇用者の組織再社会化のツールとしての縮小的ジョブ・クラフティング

第2に、高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが、定年後の再雇用における組織再社会化を促進することが示唆される。具体的には、再雇用者において縮小的ジョブ・クラフティングが発現することにより、定年前の予期的社会化と定年後の直接的社会化を容易になる効果が期待できる。

まず、定年後、賃金が減少するだけでなく曖昧な立場に置かれることに対し、縮小的ジョブ・クラフティングを駆使することにより組織から曖昧にされている役割を自ら形作ることで組織に再適応することが可能となる定年後の直接的社会化の効果がある。

そして、その縮小的ジョブ・クラフティングを通じて組織再社会化をしていくプロセスを定年前の現役社員が目の当たりにすることにより、定年前の予期的社会化の効果も期待できる。具体的には、事前の情報入手により時間を持て余すことや曖昧な立場に置かれるといったリアリティショックが緩和されるリアリスティック・ジョブ・プレビュー（ワクチン効果）が期待できる。あるいは、この再雇用者が縮小的ジョブ・クラフティングを通じて組織再社会化していく姿を見ている現役社員の中には、再雇用に応じることを辞退するものも出てくることが推測されるので、事前のスクリーニング効果も期待できる。あるいは、再雇用に応じた再雇用者にしてみれば、事前に目の当たりにしながら自発的に応じたことになるので、自発的な意思決定による組織への一体感を醸成するコミットメント効果も期待できる。

8-2-3 能力を阻害する危険性を孕む再雇用制度

第3に、本研究のグラウンデッド・セオリーは、組織にとってみると、再雇用制度が再雇用者の能力開発を阻害する可能性があることを浮き彫りにしている。60歳から5年間も就労する高齢雇用者が再雇用制度に置かれることで、縮小的ジョブ・クラフティングを活用し、キャリアを下りていく状況に置かれている。本研究では、自ら役割創造をしている再雇用者に調査分析した結果、「やりすぎではいけない、迷惑をかけてはいけない」というような能力活用に制約がある状況で縮小的ジョブ・クラフティングをすることが示唆されている。再雇用者は「まだまだできる」という思いを抱えており、「蓄積された経験・スキル」を持っているのにもかかわらず、「一旦終わった人との周りからの視線の受け入れ」や「迷惑をかけてはいけない、やりすぎではいけない」との認知を持っている。定年を契機に一旦正社員としての雇用を終えたことで、「終わった人」として職場の同僚から見られ、再雇用者本人もロスタイムあるいはおまけの時間という感覚を持つことで再雇用者の能力活用を阻害する可能性があることを、本研究のグラウンデッド・セオリーは示唆している。

本研究で生成された「再雇用者になるプロセス」は、その過程でジョブ・クラフティングが出現していることからわかるように、自ら内面を律し、再雇用制度に適合する主体になっていくプロセスでもある。再雇用者は主体的に自らを再雇用制度に適合させていくわけであるが、再雇用制度そのものは、個人の「まだまだできる」という思いを緩和させ、「蓄積された経験・スキル」の伸長をあきらめさせる誘因を内在している。その観点では、「再雇用者になるプロセス」は、再雇用制度すなわち再雇用者を支配するシステムに高齢雇用者が服従していくプロセスと言い換えることもできる。

このように、本研究のグラウンデッド・セオリーは、現行の再雇用制度が高齢雇用者の能力活用には不適切な制度であることを映し出している。そして、それは、70歳現役社会が到来することになれば、ますます高齢雇用者の能力が活用しづらい期間が延長されるこ

とを意味することになる。本研究は M-GTA の分析を通じて、現行の高年齢者雇用安定法の制度のままで 70 歳雇用を実現することには政策課題が多いことを示唆している。企業においても、高齢雇用者の処遇評価制度の見直しも含めて再雇用制度の運用を見直すことで、高齢雇用者の能力の阻害要因を取り除くことも求められる。

8-2-4 高齢雇用者のジョブ・クラフティングが発現しやすい職種

第 4 に、本研究の調査結果では、高齢雇用者のジョブ・クラフティングを促進しやすい職種として、キャリア・カウンセリング、人材育成、営業などの職種が示唆されている。

本研究で生成されたグラウンデッド・セオリーは、「シニアになってからの学び」がジョブ・クラフティングを促進することを示唆しており、「シニアになってからの学び」が充実した第 2 の会社人生を可能にし、高齢雇用者のモチベーションを上向きの方角へ動かすこともできるようになる。あるいは、「経験・スキルの応用」や「蓄積された人とのつながり」もジョブ・クラフティングを促進することも示唆しており、高齢雇用者に、「経験・スキルの応用」ができるような職種、「蓄積された人とのつながり」を活かせるような職種を割り当てることも、高齢雇用者のモチベーションの維持につながる可能性がある。

第 5 章、第 6 章の分析結果からは、「経験・スキルの応用」に適している職種としては人材育成やキャリア・カウンセリングの職種が、あるいは、「蓄積された人とのつながり」、特に社外の人脈を活かせる職種としては営業が挙げられる。ここで示唆されている人材育成や営業という職種は、仕事に自由度があり個人の創意工夫を許容する職種でもあるため、ジョブ・クラフティングが発現しやすい職種である。この示唆は、Nagy et al. (2019) が指摘する自律性が仕事の有意味性へ影響を与え、ジョブ・クラフティングを促進するという実証結果と整合的である。また、長年の経験が活かされる職種である点においても、高齢雇用者へ割り当てる職種として最適である。この長年の経験を活かすという行動は、Kooij et al. (2017) が個人-仕事適合を増進するジョブ・クラフティングとして提案している強みを志向するジョブ・クラフティングと整合的である。「経験・スキルの応用」や「蓄積された人とのつながり」といった高齢雇用者の強みを志向するジョブ・クラフティングを発現させる目的のためにも、今後、高齢雇用者へ人材育成や営業の職種を割り当てることは企業の施策としては有効なものとなる。

8-2-5 縮小的ジョブ・クラフティングの再雇用者以外の雇用者への理論応用

第 5 に、実践的には、高齢雇用者だけでなく、降格や出向を経験する中高年雇用者や派遣社員やパートタイム労働者などの非正規雇用者にも縮小的ジョブ・クラフティングを応用することで、予防焦点の効果としてのモチベーションの維持が期待できる。

なぜならば、M-GTA では、実践での応用の考えとして、1 次的な一般化可能な範囲の他に、2 次的な一般化可能な範囲をも想定している。本研究においては、高齢雇用の縮小的ジョブ・クラフティングの概念を、分析焦点者である「大企業に勤務する定年再雇員で、地位や役割、そして処遇の変化を経験しながらも就業を継続するホワイトカラーの男性」だけでなく類似状況にある高齢雇員へ応用できる可能性が示唆されていることが 1 次的な一般化可能な範囲となる。この類似状況にある高齢雇員の中には、中小企業に勤務する類似状況に置かれている高齢雇員も含まれるであろう。さらには、本研究で定義された高齢雇員の縮小的ジョブ・クラフティングは、降格や出向といったキャリア・ステージの変化を経験する中高年雇員へも応用できる可能性があり、これが 2 次的な一般化可能な範囲となる。なぜならば、降格や出向というイベントの中には組織側からの期待役割が下がっている側面のものも少なからず存在すると推測され、それは再雇員の曖昧な役割と相通じるものがあるからである。

さらには、派遣社員やパートタイム労働者などの非正規雇員にも縮小的ジョブ・クラフティングを起こすことでモチベーションの維持につながる可能性も示唆される。また、縮小的ジョブ・クラフティングが働き方改革の手本となり、長時間労働是正の示唆が得られることも指摘できる。

派遣社員やパートタイム労働者は付与される業務が明確で時間的な余裕もないが、再雇員は曖昧な役割しか付与されず時間的な余裕を持っている。このように、派遣社員やパートタイム労働者などの非正規雇員が置かれている環境と再雇員が置かれている環境は、必ずしも一致していない。しかし、派遣社員やパートタイム労働者も再雇員も、非正規雇員であり組織の周縁に位置する点では一致している。両者ともに組織の周縁に位置し、組織内での発言を自ら制約している可能性もあるため、派遣社員やパートタイム労働者へも縮小的ジョブ・クラフティングによるモチベーションの維持が期待できる可能性がある。

具体的には、派遣社員やパートタイム労働者が時間に追われる中で、タスクを一時縮小することでバーンアウトを防ぐことが期待できる。仮に、派遣社員やパートタイム労働者が常に時間に追われ切羽詰まった状況にあるとすれば、一時避難的な縮小的タスククラフティングも個人のモチベーションの維持に寄与する可能性がある。もともと、先行研究が指摘するように、縮小的ジョブ・クラフティングがサボタージュにつながることもありうる。そのため、ここでの示唆の成否については今後の研究の進展や、実践での応用に委ねることになる。M-GTA が実践での応用を重視しており、かつ M-GTA で生成されたグラウンデッド・セオリーが実践のための理論であることを考慮すると、今後は、実践の場において、非正規雇員にも理論を応用してもらうことで縮小的ジョブ・クラフティングの実践的価値が左右されることになる。

8-3 研究の限界と今後の課題

本研究の課題として、次のとおり 3 点を挙げる。第 1 に、一般化の範囲に関する課題が残っている。本研究では、調査対象である高齢雇用者を、大企業に勤務する男性ホワイトカラーに限定している。その理由は、大企業に勤務する男性ホワイトカラーに「福祉的雇用」が多く、活性化から遠い属性の雇用者であると判断したことによる。そのため、本研究の知見は、大企業の男性ホワイトカラーとは多少異なる状況の高齢雇用者へも理論応用できるのかという限界がある。具体的に言えば、大企業だけでなく中小企業へも、男性だけでなく女性にも、あるいはホワイトカラーだけではなくブルーカラーにも理論応用できるのかという研究課題が残されている。本研究では、これらの範囲については一般化の範囲外にしているため、中小企業・女性・ブルーカラーという属性の高齢雇用者への縮小的ジョブ・クラフティングの理論の適応可能性の検証が今後の検討課題となる。

第 2 に、調査デザインの限界が挙げられる。本研究では、定年後の 1 時点でインタビュー調査を行うことにより、定年前から定年後のプロセスを分析している。これは、本研究のデータが、調査協力者が定年後の 1 時点において、定年前からの記憶を遡る作業をすることにより得られたデータとなる。記憶は個人の中でつくられることがあり、その点において調査デザインの限界がある。そのため、今後、本研究の問題意識に立脚する研究領域においては、定年前に調査協力者にインタビューし、その後、定年後に同一の調査協力者にインタビュー調査をすることが必要となる。

第 3 には、本研究においては、縮小的ジョブ・クラフティングを予防焦点クラフティング、あるいは回避クラフティングと同類のものとして扱っているが、厳密には、縮小的クラフティングが予防焦点クラフティング、あるいは回避クラフティングと同類と言えるのかについては議論のあるところである。今後は、縮小的ジョブ・クラフティングと予防焦点クラフティング、あるいは回避クラフティングとの細かな差異を明らかにしていくことも必要である。

初出一覧

第1章 書き下ろし

第2章 書き下ろし

第3章 書き下ろし

第4章 書き下ろし

第5章 岸田泰則. (2019) . 高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因とその影響—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチからの探索的検討. 日本労働研究雑誌, 703, 65-75. を再分析

第6章 岸田泰則. (2020) . 大企業に勤務する定年再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング行動に関する研究. 労務理論学会誌, 29, 137-147. を再分析

第7章 書き下ろし

第8章 書き下ろし

引用文献

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299, New York: Academic.
- Akkermans, J. & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66 (1), 168-195. <http://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M., (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- 安熙卓. (2016). 中高年齢者のセカンドキャリア支援に関する考察. 九州産業大学経営学会経営学論集, 26(4), 1-25.
- 青木昌一. (2009). 人事制度の“サブシステム”を作り込む(4) 役職定年制・役職任期制—今日における制度の位置付け・課題と設計上のポイント. 労政時報, 3759, 74-90.
- 荒木淳子. (2020). 第10章 働く人の学びを捉える—質的データからのカテゴリー析出. 梅崎修, 池田心豪, 藤本真(編著). 労働・職場調査ガイドブック—多様な手法で探索する働く人たちの世界 (pp. 120-128). 中央経済社.
- 有吉美恵, 池田浩, 縄田健悟, 山口裕幸. (2018). ワークモチベーションの規定因としての社会的貢献感: トラブル対応が求められる職務を対象とした調査研究. 産業・組織心理学研究, 32(1), 3-14.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202. doi:10.1002/job.290
- 浅海典子. (2006). 女性事務職のキャリア拡大と職場組織. 日本経済評論社.
- 浅野善起. (1987). 経営の小さなヒント. 日本経済新聞社.
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and “job crafting”: Engaged employees create their own great place to work. In Albrecht, S. L. (Ed). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 229-244). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial*

- Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Well-being*, 3, 1–28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474–486.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes, & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, (pp. 1–34). New York: Cambridge University Press. doi:10.1017/cbo9780511665684.003
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter?, Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business. Retrieved from <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/TheorytoPractice.htm>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work, In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. f. Steger (Eds.) *Purpose and meaning in the workplace*, (pp. 81–104). Washington, DC: American psychological Association.
- Berg, J. M., Wrezeniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity., *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K., (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and Change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American psychological association.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628. doi:10.1037/apl000362
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*. 17(3), 60–71.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bridges, W., (1980). *Transitions: Making sense of life's changes*. Reading, Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of jobcrafting: A multimethod integration and expansion of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, *61*(2), 499-522.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, *54*(1), 32-57.
- Carstensen, L. L., & Mikels, J. A. (2005). At the intersection of emotion and Cognition: Aging and the positivity effect. *Current Directions in Psychological Science*, *14*, 117-121.
- チャーマーズ, K. (2000/2006). 山内祐平 (訳). 第7章 グラウンデッド・セオリー—客観主義的方法と構成主義的方法. デンジン, N. K, リンカーン, Y. S (編). 平山満義 (監訳), 藤原顕 (編訳). 質的研究ハンドブック 2 巻—質的研究の設計と戦略 (pp. 169-198). 北大路書房.
- チャーマーズ, K. (2006/2008). 抱井尚子, 末田清子 (監訳). グラウンデッド・セオリーの構築—社会構成主義からの挑戦. ナカニシヤ出版.
- 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.
- クレスウェル, J. W. (2015/2017). 抱井尚子 (訳). 『早わかり混合研究法』. ナカニシヤ出版.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *Euroan Psychologist*, *19*(4), 237-247.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting, In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology*, (vol. 1, pp. 414-433). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of work and Environment and health*, *27*(4), 279-286.

- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2019). From job crafting to home crafting: a daily diary study among six European countries. *Human Relations, 73*(7), 1010-1035. doi:10.1177/0018726719848809
- デンジン.N.K. (2000/2006). 伊藤勇 (訳), 第 12 章解釈の実践とポリティクス. デンジン.N.K., リンカーン.Y.S(編). 平山満義 (監訳), 大谷尚, 伊藤勇 (訳). 質的研究ハンドブック 3 巻一質的研究資料の収集と解釈 (pp. 291-313). 北大路書房.
- Duffy, R. D., & Blustein. D. L. (2005). The relationship between spirituality, religiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 429-440.
- 戎野淑子. (2003). 高齢者雇用の成立条件と雇用機会の創出. 日本労働研究雑誌, 521, 4-16.
- 戎野淑子. (2018). 労使関係と職場の課題—雇用不安の解決に向けた労使の視点. 日本生産性本部生産性労働情報センター.
- エン・ジャパン. (2018). 企業の「高齢者雇用」意識調査 高年齢者雇用のメリットは「経験・知識の活用」、課題は「世代交代の停滞」—人事担当者向け中途採用支援サイト『人事のミカタ』アンケート.
[https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/enjapanhp/wp-content/uploads/20180529145844/20180529_ミカタ\(高齢者雇用\).pdf](https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/enjapanhp/wp-content/uploads/20180529145844/20180529_ミカタ(高齢者雇用).pdf)
- エリクソン, E. H. (1950/1977). 仁科弥生(訳). 幼児期と社会 1. みすず書房.
- 藤本真. (2018). 65 歳定年企業における処遇とキャリアをめぐる取り組み. 日本キャリアデザイン学会研究大会・総会資料集, 15, 133-136.
- 藤本哲史. (2019). 第 3 章雇用の多様化とワーク・ファミリー・コンフリクト. 小野公一(編). 人を活かす心理学-仕事・職場の豊かな働き方を探る (pp. 47-75). 北大路書房.
- 藤波美帆. (2013). 嘱託社員 (継続雇用者) の活用方針と人事管理—60 歳代前半層の賃金管理. 日本労働研究雑誌, 631, 114-125.
- 藤波美帆, 鹿生治行. (2020). 高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは. 日本労働研究雑誌, 715, 58-72.
- 藤澤 (鏑木) 理恵, 高尾義明. (2014). 組織を一時的に離れる経験と仕事や組織への態度の変化. 社会・経済システム, 35, 27-34.
- 藤澤理恵, 高尾義明. (2015). 育児休業からの復職場面における組織再社会化過程の経時的研究—変革的役割志向に着目して. 産業・組織心理学研究大会発表論文集, 31, 179-182.
- 藤田孝典. (2015). 下流老人—一億総老後崩壊の衝撃. 朝日新聞社.
- 福島さやか. (2007). 高齢者の就労に対する意欲分析. 日本労働研究雑誌, 558, 19-31.
- 二村英幸. (2015). 改訂増補版個と組織を生かすキャリア発達の心理学—自律支援の人材マネジメント論. 金子書房.

- 玄田有史. (2001a). 第7章結局、若者の仕事がなくなった—高齢社会の若年雇用. 橋木俊詔, ワイズ, D(編). [日米比較]企業行動と労働市場(pp. 173-202). 日本経済新聞社.
- 玄田有史. (2001b). 仕事のなかの曖昧な不安—揺れる若年の現在. 中央公論新社.
- 玄田有史. (2006). 第4章就業に関する中高年と若年の対立とその後. 高山憲之, 斎藤修(編). 少子化の経済分析(pp. 93-112). 東洋経済新報社.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. (unpublished doctoral dissertation). University of Pittsburg. Pittsburg.
- グレイザー, ストラウス. (1967/1996). 後藤隆, 大出春江, 水野節夫(訳). データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか. 新曜社.
- Goffman, E. (1961). *The moral career of the mental patient*. In *Asylums* (pp. 125-170). New York, Anchor.
- 権藤恭之, 中川威, 石岡良子. (2017). 老いと闘うか? 老いと共生するか?—こころのアンチエイジングはありうるのか. *医学のあゆみ*, 261(6), 668-672.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on Persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi:10.5465/19416520903047327
- Grossmann, I., Karasawa, M., Kan, C., & Kitayama, S. (2014). A cultural perspective on emotional experiences across the life span. *Emotion*, 14(4), 679-692. doi:10.1037/a0036041
- Halbesleben, J. R. B. (2010/2014). 井上彰臣(訳), 第8章ワーク・エンゲイジメントのメタ分析: バーンアウト, 要求度, 資源, アウトカムとの関連. 島津明人(総監訳), 井上彰臣, 大塚泰正, 島津明人, 種市康太郎(訳), ワーク・エンゲイジメント—基礎理論と研究のためのハンドブック(pp. 207-234). 星和書店.
- 濱口桂一郎. (2013). 若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす. 中央公論新社.
- 濱口桂一郎. (2014). 日本の雇用と中高年. 筑摩書房.
- 林洋一郎. (2009). キャリア・サクセスに関する一考察: その概念と予測因の再検討. *生涯学習とキャリアデザイン* (法政大学キャリアデザイン学会紀要), 6, 177-186.
- Heckhausen, J. (1997). Developmental regulation across adulthood: Primary and

- secondarycontrol, of age-related challenges. *Developmental psychology*, 33(1), 176-187.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control, *psychological Review*, 102(2), 284-304.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland:World.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *Amerian psychologist*, 52(12), 1280-1300. doi:10.1037/0003-066X.52.12.1280
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention:Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 30, 1-46, New York:Academic Press.
- 菱田 準子. (2019). 教職員のもう一つの働き方改革のあり方—ジョブ・クラフティングの研究効果. *地域連携教育研究*, 4, 80-87.
- 堀田 亮, 杉江 征. (2013). 挫折体験の意味づけが自己概念の変容に与える影響. *心理学研究*, 84(4), 408-418.
- 堀田 裕司, 大塚 泰正. (2014). 製造業における労働者の対人的援助とソーシャルサポート、職場ストレッサー、心理的ストレス反応、活気の関連. *産業衛生学雑誌*, 56(6), 259-267.
- 細見 正樹. (2015). 家庭生活に支援的な上司が部下のジョブ・クラフティング、パフォーマンス、援助行動、エンゲイジメントにもたらす影響. *日本労務学会全国大会研究報告論集*, 45, 318-325.
- 井嶋 俊幸. (2004). 第 4 章 企業における今後の中高年齢者活用に関する調査. *労働政策研究・研修機構* (編). 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 (pp. 41-71). *労働政策研究報告書*, L6.
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/sansyoku/200408/04.pdf>
- 池田 浩. (2017). ワークモチベーション研究の現状と課題—課題遂行過程から見たワークモチベーション理論. *日本労働研究雑誌*, 684, 16-25.
- 池田 浩, 古川 久敬. (2008). 組織における文脈的パフォーマンスの理論的拡張と新しい尺度の開発. *産業・組織心理学研究*, 22(1), 15-26.
- 池田 浩, 森永 雄太. (2017). 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. *産業・組織心理学研究*, 30(2), 171-186.
- 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, .
- 今野 浩一郎. (2017a). 第 1 章「実質 65 歳定年制」時代の定年制. *労働政策研究・研修機構* (編). 人口減少社会における高齢者雇用 (pp. 44-70). *労働政策研究・研修機構*.
- 今野 浩一郎. (2017b, 8 月 11 日). シニア雇用の人事管理⑨「下りるキャリア」に転換不可避. *日本経済新聞朝刊*, p. 29.
- Irving, P. (2018). When no one retires. In P. Irving, *The aging workforce*. *Harvard Business*

- Review, November edition*(pp. 3-8).
- 石山恒貴. (2018). 副業を含む社外活動とジョブ・クラフティングの関係性—本業に対する人材育成の効果の検討. *日本労働研究雑誌*, 691, 82-92.
- 石山恒貴. (2020, 5月8日). 中高年齢労働者 活躍の課題—主体的に仕事の再創造を. *日本経済新聞朝刊*, p. 25.
- 伊藤祐紀子. (2019). 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ分析方法. 北海道 M-GTA 研究会講演資料.
- 岩本康志. (2000). 在職老齢年金制度と高齢者の就業行動. *季刊社会保障研究*, 35(4), 364-376.
- Jeong, J., E. (2017). The relationship between youth employment and older persons' employment in 20 OECD countries. *International Labour Review*, 156(3-4), 423-442. doi:10.1111/j.1564-913X.2014.00024.x
- 人事院. (2007). 民間企業における役職定年制・役職任期制の実態.
https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/koureikikenkyukai/h20_15/h20_15_siryoku/h20_15_siryoku_02_02.pdf
- 人材育成学会. (2019). 人材育成ハンドブック. 金子書房.
- 金井壽宏. (2001). キャリア・トランジション論の展開—節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎. *国民経済雑誌*, 184(6), 43-66. 神戸大学経済経営学会.
- 金井壽宏. (2002). 働くひとのためのキャリア・デザイン. PHP 研究所.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2007). Aging and work motivation. In C. Wankel (Ed.), *21st century management: A reference handbook*, 2(pp. 160-169). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 鹿生治行. (2012). なぜ高齢期に継続的な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の工夫. *立教経済学研究*, 65(3), 163-185.
- 鹿生治行, 大木栄一. (2015). 高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント—X社の高齢者5名を対象として. *論叢*(玉川大学経営学部紀要), 24, 27-43.
- 鹿生治行, 大木栄一, 藤波美帆. (2016a). 継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援の在り方を考える. *日本労働研究雑誌*, 667, 66-77.
- 鹿生治行, 大木栄一, 藤波美帆. (2016b). 60歳以降の社員(高齢社員)の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響—平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況. *日本労働研究雑誌*, 674, 55-65.
- 柏木仁. (2015). キャリア研究におけるコーリングの概念的特徴の明確化に向けて—コーリングとキャリア関連変数との関係性およびタイプ分け. *経営行動科学*, 27(3), 209-224.

- 柏木仁. (2019). 叶えられないコーリング—現実的課題と対応. 亜細亜大学経営論集, 54(2), 19-33.
- 春日秀朗. (2019). 5-5 質的研究の倫理. サトウタツヤ, 春日秀朗, 神崎真実(編). 質的研究法マッピング—特徴をつかみ、活用するために(pp. 224-229). 新曜社.
- 川口大司. (2006). 第6章労働者の高齢化と新規採用. 連合総合生活開発研究所(編). 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(pp. 190-221). 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, 1549, 56-63.
- 川並剛, 城戸康彰. (2019). 生きいき働く高齢者の要因に関する研究—高年齢勤務者10名を対象として. 産業能率大学紀要, 40(1), 17-32.
- 萱間真美. (2013). 質的研究のピットフォール—陥らないために/抜け出するために. 医学書院.
- 木下康仁. (1999). グラウンデッド・セオリー・アプローチ—質的実証研究の再生. 弘文堂.
- 木下康仁. (2003). グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い. 弘文堂.
- 木下康仁. (2007). ライブ講義 M-GTA—実践的質的研究法修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて. 弘文堂.
- 木下康仁. (2009). 質的研究と記述の厚み—M-GTA・事例・エスノグラフィー. 弘文堂.
- 木下康仁. (2014). グラウンデッド・セオリー論. 弘文堂.
- 岸田泰則. (2018). 高齢者に焦点をあてた地域雇用政策—「労働市場の媒介項」に関する事例研究. 地域活性研究, 9, 134-143.
- 岸田泰則. (2019a). 高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因とその影響—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチからの探索的検討. 日本労働研究雑誌, 703, 65-75.
- 岸田泰則. (2019b). 高齢者雇用促進のソーシャル・イノベーションに関する事例研究. イノベーション・マネジメント, 16, 141-156. doi:10.24677/riim.16.0_141
- 岸田泰則. (2019c). 日本における高齢雇用者と若年者雇用の代替・補完関係に関する理論的検討. 経済政策ジャーナル, 15(2), 103-120.
http://jepa.jp/wp-content/uploads/2019/04/JEPS2018_2_KISHIDA.pdf
- 岸田泰則. (2019d). 第7章地域のシニア雇用の広がり—岐阜県中津川市. 石山恒貴(編著). 地域とゆるくつながろう!—サードプレイスと関係人口の時代(pp. 175-199). 静岡新聞社.
- 岸田泰則. (2020). 大企業に勤務する定年再雇用者の縮小的ジョブ・クラフティング行動に関する研究. 労務理論学会誌, 29, 137-147.
- 岸田泰則, 石山恒貴. (2016). 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. 地域イノベーション, 8, 3-14.
https://hurin.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2019/11/vol108_01.pdf

- 岸田泰則, 加藤巖. (2013). 「日本一の高齢者雇用企業」と称される(株)加藤製作所から学ぶ. *和光経済*, 45(3), 87-94.
- 小林信一. (2012). 事例1 前川製作所—働く意思と健康であれば上限年齢なく雇用 研修やヒアリングで再雇用に向け準備する. *人事実務*, 1116, 20-25.
- 小林孝雄. (2016). 4章 GTA の理論と実際. 末武康弘・諸富祥彦・得丸智子・村里忠之(編著). 「主観性を科学化する」質的研究法入門—TAE を中心に(pp. 46-56). 金子書房.
- 小峰隆夫. (2010). 人口負荷社会. 日本経済新聞出版社.
- 近藤絢子. (2014). 雇用確保措置の義務化によって高齢者の雇用は増えたのか—高年齢者雇用安定法改正の政策評価. *日本労働研究雑誌*, 642, 13-22.
- 近藤絢子. (2017). 第5章 高齢者雇用の現状と政策課題. 川口大司. (編). *日本の労働市場—経済学者の視点* (pp. 128-149) .
- Kondo, A., & Shigeoka, H. (2017). The effectiveness of demand-side government intervention to promote elderly employment: Evidence from Japan. *Industrial and Labor Relations Review*, 70(4), 1008-1036. doi:10.1177/0019793916676490
- Kooij, D. T. A. M., Nijssen, H., Bal, P. M., & van der Kruijssen, D. T. F. (2020). Crafting an interesting job : Stimulating an active role of older workers in enhancing their daily work engagement and job performance. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 165-174. doi:10.1093/workar/waaa001
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work : The role of job crafting. In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. & Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 145-186). New York: Springer.
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. doi:10.1037/apl0000194
- 高齢・障害・求職者雇用支援機. (2012). 高齢者雇用に向けた賃金管理の現状と今後の方向. <https://www.jeed.go.jp/elderly/research/report/elderly/tingin23.html>
- 高齢・障害・求職者雇用支援機. (2015). 高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書(平成26年). <https://www.jeed.go.jp/elderly/research/report/elderly/enquete26.html>
- 厚生労働省. (2013). 第9回中高年縦断調査(中高年の生活に関する継続調査)の概況. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/judan/chukou14/>
- 厚生労働省. (2018). 平成30年「高年齢者の雇用状況」集計結果. https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000182200_00002.html
- 小山健太. (2018). 大学での困難経験と就職後のジョブクラフティングの関係性. 産業・組織

- 心理学大会発表論文集, 34, 147-150.
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing of a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*(B), 1-58. doi:10.1016/j.jvb.2019.01.001
- Lazear, E. P. (1979). Why is there mandatory retirement?. *Journal of Political Economy, 87*(6), 1261-1284.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work processes and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169-1192. doi:10.5465/amj.2009.47084651
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2012/2014). 第1章ワーク・エンゲイジメント: 序論. 島津明人 (総監訳), 井上彰臣, 大塚泰正, 島津明人, 種市康太郎 (訳), ワーク・エンゲイジメント—基本理論と研究のためのハンドブック. 星和書店.
- 廖珮吟. (2017). ジョブ・クラフティングにおける能力変化の意義性. 経済論叢 (京都大学), 191(3), 83-99.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International, 21*(5), 477-497. doi:10.1108/CDI-01-2016-0009
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30-50. doi:10.1080/1359432X.2018.1527767
- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (2002). The insider-outsider theory: A survey, *IZA Discussion Paper, 534*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/2860/1/dp534.pdf>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of Goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Lynos, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology, 23*, 25-36.
- 舞田竜宣. (2013). 読者とともに、これからの組織・人事の在り方を考える HR creation エグゼクティブの羅針盤: 企業の未来と人事の哲学—役職定年は導入すべきか. 労政時報, 3858, 20-28.
- 丸島令子. (2000). 中年期の「生殖性 (Generativity)」の発達と自己概念との関連性について. 教育心理学研究, 48, 52-62.
- 正木澄江. (2014). 働くことの意味づけと職業的発達プロセスに関する研究 (博士論文). 筑波大学大学院人間総合科学研究科, 茨城県.
- 正木澄江. (2017). 働くことの意味変容に関する探索的検討. 産業・組織心理学会大会発表論文集, 33, 125-128.

- 増井幸恵. (2016). 老年的超越. 日本老年医学会雑誌, 53 (3) , 210-214.
- 松永伸太朗, 梅崎修, 池田心豪, 藤本真, 西村純. (2018). 上司部下面談におけるジョブクラフティング—エスノメソドロジーによる相互行為分析. 日本労務学会全国大会研究報告集, 48, 19-26.
- 松尾睦. (2018). 個人成長力が心理的エンパワーメントに及ぼす影響—ジョブクラフティングの媒介効果. 組織学会大会論文集, 7(2), 136-141.
- 松浦民恵. (2014). 第 12 章定年退職—いつかは引退の日がやってくる?. 阿部正浩, 松繁寿和 (編). キャリアのみかた[改訂版]—図で見る 110 のポイント (pp. 219-238). 有斐閣.
- 三毛美予子. (2005). 第 1 章 M-GTA を用いた社会福祉実践研究の実際と研究への助言—これから M-GTA を用いる人へ. 木下康仁 (編). 分野別実践編グラウンデッド・セオリー・アプローチ (pp. 23-59). 弘文堂.
- 三谷直樹. (2001). 第 11 章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 (pp. 339-388) . 東京大学出版会.
- 宮本みち子. (2017). 人口減少下の労働問題のポイントは何か—特集報告へのコメント. 日本労働社会学会年報, 28, 99-107.
- 宮野壽明. (2019). 高齢労働者の職業転機におけるレジリエンス要因の探索研究—職業適応行動につながる「創造的あきらめ」. 産業・組織心理学会大会発表論文集, 35, 47-50.
- 溝上憲文. (2020). 70 歳までの就業に向けた課題—企業側の立場. 季刊労働法, 270, 17-21.
- 森永雄太. (2009). ジョブ・クラフティングモデルに関する実証的検討. 六甲台論集経営学編, 56(2), 63-79.
- 森永雄太. (2010). 組織における動機づけ戦略—自己調整の観点から (博士論文) . 神戸大学大学院経営学研究科, 兵庫県.
- 森永雄太. (2014). ジョブ・クラフティングを通じた職務の再設計. 産業看護, 6(3), 33-37.
- 森永雄太. (2015). 14 いきいきを生み出す仕事の作り方—ジョブ・クラフティングのエクササイズを通じて. 島津明人 (編). 職場のポジティブメンタルヘルス—現場で活かせる最新理論 (pp. 125-133). 誠信書房.
- 森永雄太. (2019). ウェルビーイング経営の考え方と進め方—健康経営の新展開. 労働新聞社.
- 森永雄太, 金井壽宏. (2013). 第 5 章アイデンティティを活かすキャリア形成—ジョブ・クラフティングを通じた i-deals. 金井壽宏・鈴木竜太 (編著). 日本のキャリア研究—専門技能とキャリア・デザイン (pp. 107-139). 白桃書房.
- 森永雄太, 鈴木竜太, 三矢裕. (2015). 従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果—職務的自律性との関係に注目して. 日本労務学会誌, 16(2), 20-35.
- 守島基博, 大内伸哉. (2013). 人事と法の対話—新たな融合を目指して. 有斐閣.
- 森戸英幸. (2001). 第 3 章雇用政策としての「年齢差別禁止」—「雇用における年齢差別禁止

- 法」の検討を基礎として. 清家篤(編). 生涯現役時代の雇用政策 (pp. 85-134). 日本評論社.
- 森戸英幸, 川口大司. (2008). 第3章高齢者雇用—「エイジ・フリー」の理念と法政策. 荒木尚志, 大内伸哉, 大竹文雄, 神林龍(編). 雇用社会の法と経済 (pp. 51-78). 有斐閣.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mroczek, D. K., & Kolarz, C. M. (1998). The effect of age on positive and negative affect: A developmental perspective on happiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1333-1349.
- 向江亮. (2018). ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望. 産業・組織心理学研究, 32(1), 55-78.
- 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, 567, 4-14.
- 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, 643, 49-57.
- Nagy, N., Johnston, C. S., & Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? : An examination of subjective age and job crafting behavior of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 373-383.
doi:10.1080/1359432x.2019.1584183
- 内閣府. (2015). 第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査. <https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h27/zentai/index.html>
- 内閣府. (2020). 令和2年版高齢社会白書.
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2020/zenbun/02pdf_index.html
- 内藤哲雄. (1993). 個人的態度構造の分析について. 人文科学論集(信州大学人文学部), 27, 43-69.
- 内藤哲雄. (2019). 2-6 PAC(個人別態度構造)分析. サトウタツヤ, 春日秀朗, 神崎真実(編). 質的研究法マッピング—特徴をつかみ、活用するために (pp. 87-92). 新曜社.
- 内藤陽子. (2011). 組織再社会化における情報入手行為と組織適応—海外帰任者を対象としたモデルの構築と検証. 組織科学, 45(1), 93-110.
- 内藤陽子. (2013). 2 海外派遣帰任者のキャリア・マネジメント—帰国者一般の議論から企業や組織でのマネジメントの議論まで. 組織学会(編). 組織論レビュー I—組織とスタッフのダイナミズム (pp. 47-89). 白桃書房.
- 中原純. (2011). 感情的 well-being 尺度の因子構造の検討および短縮版の作成. 老年社会科学, 32(4), 434-442.
- 中村豊. (2019). 高齢者雇用の経営パフォーマンスに与える影響. 高千穂論叢, 53(4), 19-45.

- 中野浩一. (2015). ジョブクラフティング研究レビュー—縮小的ジョブクラフティングという理論的發展可能性. 産業・組織心理学会大会発表論文集, 31, 219-222.
- Nicholson, N., & West, M. A. (1988). *Managerial job change : Men and Women in transition*. Cambridge:University Press.
- 仁平章. (2020). 70歳までの就業に向けた課題—労働者の立場から. 季刊労働法, 270, 9-16.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- 二宮孝. (2012). 人事なんでも相談室 (第 10 回) 役職定年制度の導入と運用. 賃金事情, 2627, 61-63.
- 日本経済団体連合会. (2008). 高齢者雇用の促進に向けた取り組みと今後の課題.
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/080.pdf>
- 日本経済団体連合会. (2011). 今後の高齢者雇用のあり方について.
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2011/080.html>
- 日本・東京商工会議所. (2019). 高齢者の活躍推進に向けた意見—高齢者の就業促進による「生涯現役社会」の実現に向けて.
https://www.jcci.or.jp/20190419_youbou.pdf
- 野田知彦. (2010). 雇用保障の経済分析—企業パネルデータによる労使関係. ミネルヴァ書房.
- 野村康. (2017). 社会科学の考え方. 名古屋大学出版会.
- オーツ, W. (1971/1972). 小堀用一朗(訳). ワーカホリック—働き中毒患者の告白. 日本生産性本部.
- 小田利勝. (1993). サクセスフル・エイジングに関する概念的考察と研究課題. 徳島大学社会科学研究, 6, 127-139.
- OECD. (2006/2006). 濱口桂一郎(訳), 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. (2010/2011). 濱口桂一郎, 中島ゆり(訳), 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.
- OECD. (2018). Working better with age: Japan, Ageing and employment policies, Paris:OECD Publishing, Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264201996-en>
- 尾形真実哉, 元山年弘. (2010). キャリア・トランジションにおける個別性の探求—新任マネジャー, 新人看護師, 新人ホワイトカラーへの移行に関する比較分析. 甲南経営研究, 50(4), 45-103.
- 太田さつき, 竹内倫和, 高石光一, 岡村一成. (2016). プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性:Griffin, Neal & Parker(2007)のフレームワークを用いた検討. 産業・組織心理学研究, 29(2), 59-71.

- 太田聰一. (2002). 第 11 章若年失業の再検討—その経済的背景. 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 (pp. 249-275). 東洋経済新報社.
- 太田聰一. (2010). 若年者就業の経済学. 日本経済新聞出版社.
- 太田聰一. (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, 626, 60-74.
- 太田聰一. (2018). 「世代の労働経済学」から現在の労働市場を見る. ビジネス・レーバー・トレンド, 2018 年 1・2 号, 32-35.
- 大石亜希子. (2013). 雇用をめぐる世代間問題. 連合総研レポート, 278, 5-8.
- 大石亜希子, 小塩隆士. (2000). 高齢者の引退行動と社会保障資産. 季刊社会保障研究, 35(4), 405-419.
- 岡本祐子. (1994). 成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究. 風間書房.
- 大川一郎. (2014). 解説編 中高年齢期の心理(特集 高年齢者の活用に向けて). 月刊人事労務, 26(11), 4-11.
- 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おける取り組み. 日本労働研究雑誌, 643, 58-69.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 大谷尚. (2019). 質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで. 名古屋大学出版会.
- 大塚泰正. (2014). 19-10 ポジティブ心理学と健康. 下山晴彦 (編集代表). 誠信心理学辞典新版 (pp. 657-659). 誠信書房.
- 大上麻海, 相馬敏彦. (2016). 回避志向性が従業員のテイキング・チャージに及ぼす影響: チーム報酬体制による調整効果の検討. 産業・組織心理学研究, 29(2), 129-138.
- 大湾秀雄. (2017). 日本の人事を科学する—因果推論に基づくデータ活用. 日本経済新聞出版社.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. doi:10.1177/0149206310363732
- Petrou, P., & Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507-529. doi:10.1177/0018726715590453
- Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure

- crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129-152.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1020-1141.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- ロビンス, S. P. (2005/2009). 高木晴夫 (訳). 新版組織行動のマネジメント. ダイヤモンド社.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- 労働政策研究・研修機構. (2020). 60代の雇用・生活調査. JILPT 調査シリーズ, 199. <https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/199.html>
- 労務行政研究所. (2019). 高年齢者の処遇に関する実態調査. 労政時報, 3983, 14-47.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees Bargain for themselves*. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- 佐口和郎. (2018). 雇用システム論. 有斐閣.
- 才木クレイグヒル滋子. (2008). 実践グラウンデッド・セオリー・アプローチ—現象をとらえる. 新曜社.
- 才木クレイグヒル滋子. (2019). 3-1 グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA). サトウタツヤ, 春日秀朗, 神崎真実 (編). 質的研究法マッピング—特徴をつかみ、活用するために (pp. 102-107). 新曜社.
- 坂井裕紀, 柄本健太郎, 向後千春. (2017). ゲーミフィケーション研修が従業員の仕事に対する認識と仕事の質に与える影響. 日本教育工学会論文誌, 41, 121-124. doi:10.15077/jjet.S41067
- 桜井厚. (2005). 第1章 ライフストーリー・インタビューをはじめ. 桜井厚, 小林多寿子 (編著). ライフストーリー・インタビュー—質的研究入門 (pp. 11-55). せりか書房.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job

- crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(1), 49-57. doi:10.1186/s40359-016-0157-9
- 産労総合研究所. (2018). 2017 年中高齢層の賃金・処遇に関する調査. 賃金事情, 2754, 18-44.
- 佐藤郁哉. (2008). 質的データ分析法—原理・方法・実践. 新曜社.
- 佐藤眞一. (2018). 第 1 章老年心理学研究の新展開. 松田修 (編). 最新老年心理学—老年精神医学に求められる心理学とは (pp. 1-13). ワールドプランニング.
- サトウタツヤ. (2015). 1-4 実存性—文化心理学および質的研究における TEA の布置. 安田裕子, 滑田明暢, 福田茉莉, サトウタツヤ (編). TEA 理論編—複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ (pp. 19-23). 新曜社.
- 佐藤善信. (2017). 企業家精神のダイナミクス—その生成、発展および発現形態のケース分析. 関西学院大学出版会.
- Shaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement. A confirmative analytical approach. *J Happiness Stud*, 3, 71-92.
- Schippers, M. C., & Ziegler, N. (2019). Life crafting as a way to find purpose and meaning in life. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-17. doi:10.3389/fpsyg.2019.02778
- 清家篤. (2000). 定年破壊. 講談社.
- 清家篤. (2009). 第 10 章高齢者の雇用・就業促進に向けた政策. 清家篤. (編). 高齢者の働き方 (pp. 249-265). ミネルヴァ書房.
- 清家篤. (2013). 雇用再生—持続可能な働き方を考える. NHK 出版.
- 清家篤. (2019). 特別インタビュー 70 歳雇用の大前提として 65 歳定年の実現と高齢者の能力活用を(特集 70 歳雇用 先進企業はこうしている). *エルダー*, 41(12), 7-10.
- 清家篤, 山田篤裕. (2004). 高齢者就業の経済学. 日本経済新聞社.
- 関口倫紀. (2009). ジョブ・クラフティング—働く個人による主体的なジョブデザイン—大学生のアルバイト場面における尺度化を中心に. 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 12, 290-293.
- 関口倫紀. (2010). 大学生のアルバイト経験とキャリア形成. 日本労働研究雑誌, 602, 67-85.
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470-497. doi:10.1177/0021886317727459
- Sheep, M. L. (2004). Nailing down gossamer: A valid measure of the person-organization fit of workplace spirituality. *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), B1-B6.
- 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.
- 島津明人. (2015). ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 日本職業・災害医学会会誌, 63(4), 205-209.
- 島津明人, 江口尚. (2012). ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望. 産業医学レビュー, 25(2), 79-97.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyataka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, 4(1), 1-6.
- 周燕飛. (2012). 第5章高齢者は若者の職を奪っているのか—「ペア就労」の可能性. 労働政策研究・研修機構 (編). 高齢者雇用の現状と課題 (pp. 172-191). 労働政策研究・研修機構.
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347. doi:10.1037/a0012704
- Smeenk, C. (2017). Putting job crafting in context: a study on the interrelationship between individual and contextual factors in explaining job crafting (Master's thesis, University of Twente).
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559. doi:10.1177/0018726712457435
- 須田敏子. (2019). マネジメント研究への招待—研究方法の種類と選択. 中央経済社.
- 須藤章, 岡田昌毅. (2018). 役職定年者の会社に留まるキャリア選択と組織内再適応プロセスの探索的検討. 産業・組織心理学研究, 32(1), 15-30.
- 菅原育子, 今城志保. (2018). 高年齢就労希望者のパーソナリティおよび就労に対する意識. 産業・組織心理学会大会発表論文集, 34, 91-94.
- Sukhapure, M., & Cohen, D. A. (2015). Hazy "career clarity" can career crafting bring it into focus?. *Paper presented at the meeting of the Labour Employment and Work in New Zealand*. doi:10.26686/lew.v0i0.2208
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.

- 鈴木竜太. (2013). 関わりあう職場のマネジメント. 有斐閣.
- 田口和雄. (2016). 高齢者雇用施策の特質と課題—継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに. 日本労働研究雑誌, 670, 90-100.
- 高木朋代. (2008). 高年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. 日本経済新聞出版社.
- 高木朋代. (2009). 第7章高年齢者の多様な働き方—短時間勤務によるワークシェアリングへの展望. 清家篤(編). 高齢者の働き方(pp. 156-183). ミネルヴァ書房.
- 高木朋代. (2011). IV-21 高年齢者雇用のマネジメント. 経営行動科学学会. (編). 経営行動科学ハンドブック(pp. 518-524). 中央経済社.
- 高木朋代. (2014). 65歳雇用義務化の重み—隠された選抜、揺れる雇用保障. 日本労働研究雑誌, 643, 21-30.
- 高木朋代. (2017). 人口減少下における高年齢従業員の雇用と就業. 日本労働社会学会年報, 28, 60-82.
- 高橋彩. (2017a). 働くことによる心理的発達プロセス—前川製作所を事例とした中年期から高齢期の変容. 産業・組織心理学会大会発表論文集, 33, 45-48.
- 高橋彩. (2017b). 企業就業者のジェネラティビティ発達要因に関する探索的研究. 生涯発達心理学研究(白百合女子大学生涯発達研究センター紀要), 9, 43-54.
- 高橋彩. (2019). 企業就業者の次世代意識に関する検討. 産業・組織心理学会大会発表論文集, 35, 193-194.
- 高橋彩, 田島信元, 原健之. (2019). 企業における中年期社員と高齢期社員の職業的アイデンティティに関する探索的研究. 産業・組織心理学研究, 32(2), 167-181.
- 高橋弘司. (1993). 組織社会化研究をめぐる諸問題—研究レビュー. 経営行動科学, 8(1), 1-22.
- 高石光一, 古川久敬. (2008). 企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について—組織市民行動を超えて. 九州大学心理学研究, 9, 83-92.
- 高尾義明. (2017). ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて: 概念の独自性の明確化と先行研究レビュー. Research paper Series, 181.
<https://www.biz.tmu.ac.jp/wp-content/uploads/sites/9/2017/04/181Takao.pdf>
- 高尾義明. (2019a). ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて: 概念の独自性の明確化と先行研究レビュー. 経済経営研究, 1, 81-106.
- 高尾義明. (2019b). 個人と組織を活性化させるジョブ・クラフティング—JCのマネジメントの注意点とキャリアステージに応じたJCの必要性について. 地方公務員 安全と健康フォーラム. 2019. 4, 26-27.
- 高尾義明. (2019c). 仕事経験の変容プロセスとしてジョブ・クラフティング—心理的オーナーシップからのアプローチ. 組織学会大会論文集, 8(1), 202-208.

- 高尾義明. (2019d). はじめての経営組織論. 有斐閣.
- 高尾義明. (2020). ジョブ・クラフティングの思想—Wrzesniewski and Dutton(2001)再訪に基づいた今後のジョブ・クラフティング研究への示唆. *経営哲学*, 17(2), 2-16.
- Takeshita, H. (2019). Chapter Four Thoughts on and methods use in M-GTA. Ishiyama, N., Nakanishi, Y., Koyama, K., & Takeshita, H. (Eds.), *Mechanisms of Cross-Boundary Learning: Communities of Practice and Job Crafting* (pp. 59-89). NewCastle, UK: Cambridge Scholars Publishing.
- 竹内規彦. (2019). 心理学と経営学の知見を活かす—シニアの心の「高齢化」をいかに防ぐか. *DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー*, 44(4), 72-83.
- 田中堅一郎. (2001). 組織市民行動—測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について. *経営行動科学*, 15(1), 1-28.
- 田尾雅夫, 高木浩人, 石田正浩, 益田圭. (2001). 高齢者就労の社会心理学. ナカニシヤ出版.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting : Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi:10.1037/a0032141
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationship with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research : A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An international Review*, 62(1), 44-96.
- Tornstam, L. (1989). Gero-transcendence: A reformulation of the disengagement theory. *Aging: Clinical and Experimental Research*, 1(1), 55-63.
- トーンスタム, L. (2005/2017). 富澤公子, タカハシマサミ (訳), 老年的超越—歳を重ねる幸福感の世界. 晃洋書房.
- Trow, M. (1957). Comment on “participant observation and interviewing: A Comparison”. *Human Organization*, 16(3), 33-35.
- 内田賢. (2020). 高齢者雇用を進め働きやすい職場環境を—高齢者の「弱み」を補い, 「強

- み」を活かす. *労働の科学*, 75(1), 28-31.
- Ugwu, F. O. (2017). Contribution of perceived high workload to counterproductive work behaviors: Leisure crafting as a reduction strategy. *Practicum Psychologia*, 7(2), 1-17. doi:10.4324/9781315454818-5
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- 若林功. (2015). グラウンデッド・セオリー・アプローチ—労働研究への適応可能性を探る. *日本労働研究雑誌*, 665, 48-56.
- 渡辺三枝子. (2007). 序章キャリアの心理学に不可欠の基本. 渡辺三枝子(編). *新版キャリアの心理学—キャリア支援への発達のアプローチ* (pp. 1-22). ナカニシヤ出版.
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-685.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2017.01548
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78-87.
- 山田篤裕. (2009). 高齢者就業率の規定要因—一定年制度, 賃金プロファイル, 労働組合の効果. *日本労働研究雑誌*, 589, 4-19.
- 山田久. (2020). 賃上げ立国論. 日本経済新聞出版社.
- 山本寛. (2016). 第1章昇進と仕事におけるキャリアの停滞. 山本寛(編著). *働く人のキャリアの停滞—伸び悩みから飛躍へのステップ* (pp. 1-26). 創成社.
- 山崎浩司. (2016). 5章 M-GTA の考え方と実際. 末武康弘, 諸富祥彦, 得丸智子, 村里忠之(編). 「主観性を科学化する」質的研究法入門—TAEを中心に (pp. 57-69). 金子書房.
- 山崎浩司. (2019). 3-2 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA). サトウタツヤ, 春日秀朗, 神崎真実(編). *質的研究法マッピング—特徴を掴み、活用するために* (pp. 108-115). 新曜社.
- 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*, 589, 20-29.
- 八代充史. (2014). 人的資源管理論第2版—理論と制度. 中央経済社.

- 安田宏樹, 荒木宏子, マルティネスダブラ.F.N. (2019). 置き換え効果の企業パネルデータ分析. 日本労働研究雑誌, 708, 96-110.
- 米岡秀眞, 江夏幾多郎. (2016). 職員構成の歪みが自治体人事と財政に与える影響—退職イベントを契機とした職員構成の安定化方策に関する実証分析. 日本労務学会全国大会研究報告論集, 46, 415-422.
- 好井裕明. (2006). 「あたりまえ」を疑う社会学—質的調査のセンス. 光文社.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2019). Why do we act as old as we feel? The role of occupational future time perspective and core self-evaluations in the relationship between subjective age and job crafting behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 831-844. doi:10.1080/1359432X.2019.1677609
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146. doi:10.1002/job.2332

巻末資料 1 : インタビュー依頼書 (第 5 章)

インタビュー実施のご依頼

2016 年 月 日

以下の通り、インタビューについてご依頼させていただきます。内容につき十分にご理解いただいたうえで、あなたの自由意志でインタビューに同意いただくか、ご判断ください。ご同意いただける場合は、別紙の同意文書にご署名のうえ、お渡してください。

1. インタビュー実施者

岸田 泰則

法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程 石山恒貴研究室

2. 研究・調査名：職場におけるベテラン社員の活性化に関する調査研究

3. 目的

・高年齢雇用を推進する X 社の職場はどのようなマネジメント環境にあり、X 社のベテラン社員はどのような行動特性を有しているのかを調査研究し、高年齢雇用を促進する際のマネジメントの要諦を抽出する。

4. インタビューの内容

- ・現在までのキャリアと、今後のキャリアの方向性
- ・職場での業務内容、役割
- ・職場の業務で発揮している能力の内容
- ・職場のなかでの関係性、コミュニケーションの状況、など

5. インタビューの形式

- ・時間は 60 分間を予定しています
- ・半構成的インタビューを行います
- ・同意の得られた方は、インタビューを IC レコーダーで録音します。

6. 聴取内容について

- ・聴取させて頂いた内容は、匿名処理して、書籍・論文等に掲載する予定です。
- ・個人名が特定される、明らかになることは全くございません。
- ・書籍・論文等に掲載の際、あらためて、特に許諾を求めることはありません。

7. 個人情報について

- ・インタビューの記録は外部に漏れないよう十分に配慮して管理されます。
- ・インタビューで得られた内容につき、あなたのお名前などの個人情報が外部に公表されることは一切ありません。また、インタビューで得られた内容が、前項の目的以外に使用することはありません。

以上

巻末資料 2 : インタビュー同意文書 (第 5 章)

同意文書

法政大学大学院政策創造研究科 岸田 泰則 殿

研究・調査名：職場におけるベテラン社員の活性化に関する調査研究

1. インタビュー実施者
2. 研究・調査名
3. 目的
4. インタビューの内容
5. インタビューの形式
6. 聴取内容について
7. 個人情報について

【署名欄】

私はこの研究・調査のインタビューに参加するにあたり、以上の内容について十分な説明を受けました。研究・調査の内容を理解いたしましたので、この研究・調査のインタビューに参加することについて同意します。

同意日：2016年 月 日

氏名 _____ (自署)

巻末資料3：インタビュー依頼書（第6章 再雇用者向け）

2019年 月 日

株式会社
〇〇〇〇様

「ミドル・シニア人材“役割創造モデル”に関する調査研究」インタビューについて

Y社
代表取締役社長 ×× ××

法政大学大学院政策創造研究科
教授 石山 恒貴

拝啓 時下ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

この度はインタビュー調査についてご協力を賜りまして、誠にありがとうございます。

以下、本調査の目的とインタビュー概要について記載申し上げます。貴重なお時間を頂きますが、何卒よろしく願い申し上げます。

敬具

記

1. 研究・調査名：『ミドル・シニア人材“役割創造モデル”』に関する調査研究

2. 調査目的

企業（大手）で働くミドル・シニア（50～60代）社員が自社内で活躍、役割を発揮している要因を明らかにし、「組織内で役割創造できる理論モデル」を構築する。

この理論モデルを企業や個人へ発信することにより、ミドル・シニア人材の活性化や職域開発および効果的な職場マネジメントの実施に資する。

*組織におけるミドル・シニア人材の役割創造の定義

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

3. インタビュー実施者

法政大学大学院政策創造研究科 石山恒貴研究室：北川佳寿美、谷口千砂、岸田泰則

4. 主なインタビューの内容

①現在とこれまでのキャリアについて

- ・現在、仕事はどんなことをされていますか？
- ・これまでのお仕事を教えてください

②再雇用（または役職定年）について

- ・再雇用（または役職定年）を経験してどうでしたか
- ・これまでの経験は、今の仕事でどのように活かされていますか
- ・再雇用（または役職定年）を経験して、組織に対する思いの変化はありましたか
- ・再雇用後（または役職定年後）に職場で精力的に取り組んでいる仕事はありますか
- ・再雇用後（または役職定年後）に仕事のやり方に変化はありましたか
- ・上司、部下、同僚との付き合い方は変化しましたか

③役割の明示について

- ・現在、あなたは組織内での自分の役割について、上司から伝えられていますか
- ・現在、あなたは組織内で上司から期待されていると感じますか

④評価に関する周囲の認知について

⑤能力について

- ・仕事をする上で、あなたが持っている強み（スキル）は何だと思えますか？
- ・その強みを今の職場で発揮できていると感じられますか

⑥仕事について

- ・仕事をより良くするための新しい取り組みや試みを自分自身で取り入れていますか

⑦組織文化について

⑧職場内でのコミュニケーションについて

⑨今後の働き方・キャリアの方向性について

等

5. インタビューの方法および形式

- ・ 場所：勤務する職場会議室等、ご指定の場所にお伺いたします。
- ・ 所要時間：90分間を予定
- ・ 形式：対面式でのインタビュー*ICレコーダーで録音します。

6. 聴取内容について（本調査結果の用途）

聴取させて頂いた内容は、理論モデルの構築の研究分析、学会発表に使用します。
また、匿名処理して書籍・論文等に掲載する予定もございます。

*個人名が特定される、明らかになることは全くございません。

*書籍・論文等に掲載の際、あらためて、特に許諾を求めることはありません。

7. 個人情報について

インタビューの記録は外部に漏れないよう十分に配慮して管理されます。

インタビューで得られた内容について、お名前などの個人情報が外部に公表されることは一切ありません。

また、インタビューで得られた内容が、前項の目的以外に使用することはありません。

*別紙の同意文書にご署名のうえ、インタビュー対象者様から受領します。

以上

巻末資料4：インタビュー依頼書（第7章 上司向け）

2019年 月 日

株式会社
〇〇〇〇様

「ミドル・シニア人材“役割創造モデル”に関する調査研究」インタビューについて

Y社
代表取締役社長 ×× ××

法政大学大学院政策創造研究科
教授 石山 恒貴

拝啓 時下ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

この度はインタビュー調査についてご協力を賜りまして、誠にありがとうございます。

以下、本調査の目的とインタビュー概要について記載申し上げます。貴重なお時間を頂きますが、何卒よろしく願い申し上げます。

敬具

記

1. 研究・調査名：『ミドル・シニア人材“役割創造モデル”』に関する調査研究

2. 調査目的

企業（大手）で働くミドル・シニア（50～60代）社員が自社内で活躍、役割を発揮している要因を明らかにし、「組織内で役割創造できる理論モデル」を構築する。

この理論モデルを企業や個人へ発信することにより、ミドル・シニア人材の活性化や職域開発および効果的な職場マネジメントの実施に資する。

*組織におけるミドル・シニア人材の役割創造の定義

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

3. インタビュー実施者

法政大学大学院政策創造研究科 石山恒貴研究室：北川佳寿美、谷口千砂、岸田泰則

4. 主なインタビューの内容

①シニア社員について

- ・役職定年者、定年再雇用者が増えていますが、どのようにお感じですか
- ・役職定年者、定年再雇用者がいてくれて助かると感じますか、どのような点でしょうか

②部下のモチベーションの変化について

- ・該当社員（役職定年者、定年再雇用者）のことを以前からご存知ですか
- ・該当社員（役職定年者、定年再雇用者）の、役職定年する前（定年再雇用される前）と今のモチベーションに変化はありますか？（変化の状況やその要因）

③人事評価制度について

- ・役職定年者や定年再雇用者への評価基準はありますか
- ・評価基準があることで、当該社員のモチベーションに影響があると感じますか
- ・評価基準がないことが当該社員のモチベーションに影響があると感じますか

④評価について

- ・当該社員をどう評価されていますか。その評価を当該社員に伝えていますか
- ・あなたの評価は、他の社員も同じように感じていますか

⑤上司としての指導方針やマネジメント状況

- ・当該社員に対して、どんな役割を期待していますか
- ・その期待を当該社員に明確に伝えていますか

等

5. インタビューの方法および形式

- ・場所：勤務する職場会議室等、ご指定の場所にお伺いいたします。
- ・所要時間：90分間を予定
- ・形式：対面式でのインタビュー*ICレコーダーで録音します。

6. 聴取内容について（本調査結果の用途）

聴取させて頂いた内容は、理論モデルの構築の研究分析、学会発表に使用します。

また、匿名処理して書籍・論文等に掲載する予定もございます。

*個人名が特定される、明らかになることは全くございません。

*書籍・論文等に掲載の際、あらためて、特に許諾を求めることはありません。

7. 個人情報について

インタビューの記録は外部に漏れないよう十分に配慮して管理されます。

インタビューで得られた内容について、お名前などの個人情報が外部に公表されることは一切ありません。

また、インタビューで得られた内容が、前項の目的以外に使用することはありません。

*別紙の同意文書にご署名のうえ、インタビュー対象者様から受領します。

以上

巻末資料5：インタビュー同意文書（第6章・第7章）

同意文書

法政大学大学院政策創造研究科 石山恒貴研究室 殿

研究・調査名：『ミドル・シニア人材“役割創造モデル”』に関する調査研究

1. インタビュー実施者
2. 研究・調査名
3. 目的
4. インタビューの内容
5. インタビューの形式
6. 聴取内容について
7. 個人情報について

【署名欄】

私はこの研究・調査のインタビューに参加するにあたり、以上の内容について十分な説明を受けました。研究・調査の内容を理解いたしましたので、この研究・調査のインタビューに参加することについて同意します。

同意日：2019年 月 日

氏名 _____ (自署)

謝辞

本論文は筆者が法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程に在籍中の研究をまとめたものである。同研究科長・教授 石山恒貴先生には、指導教授として、本研究の実施の機会を与えていただき、その遂行にあたり、終始ご指導いただいた。ここに深謝の意を表す。同研究科教授 井上善海先生、東京都立大学教授 高尾義明先生には審査委員としてご助言いただくとともに、本論文の細部にわたりご指導いただいた。ここに深謝の意を表す。

本研究の第5章のインタビュー調査の企画・実施においては、X社の人事部門にご協力いただいた。また、第6章、第7章のインタビュー調査の企画・実施においては、Y社の事業開発部門にご協力いただいた。ここに、X社、Y社に感謝の意を表す。なお、X社、Y社、と筆者の間には研究に影響を与えるとみなされる利害関係は一切ないことを申し添える。

次に、実践的グラウンデッド・セオリー・アプローチ研究会（M-GTA研究会）会長の林葉子先生、北海道M-GTA研究会世話人の札幌学院大学教授 横山登志子先生には、研究会での発表の機会を与えていただき、さらには、貴重なご指摘をいただいた。また、筑波技術大学教授 竹下浩先生からは、M-GTAの分析方法についてご教授いただいた。そして、M-GTA研究会、北海道M-GTA研究会では、多くの先生からのご指摘をいただき、本研究の進展の原動力となった。ここに感謝の意を表す。また、日本労務学会関東部会でのジョブ・クラフティングに関する研究会では、武蔵大学教授 森永雄太先生からとても多くの気づきを得ることができた。ここに感謝の意を表す。そして、本研究科 石山恒貴研究室の各位には研究遂行にあたり、日頃より有益なご討論ご助言をいただいた。ここに感謝の意を表す。

本研究科博士後期課程 谷口千砂氏、本研究科研究生 北川佳寿美氏には、第6章、第7章のインタビュー調査を共同で実施していただいた。また、本研究科博士後期課程 伊東美奈子氏、筑波大学大学院人間総合科学学術院 来代美佳氏には、引用文献の確認をしていただいた。本研究科博士後期課程 片岡亜紀子氏には、本論文の文章確認をしていただいた。ここに感謝の意を表す。なお、当然のことながら、本論文のすべての誤謬は、筆者の責任である。