

## 【研究ノート】

# ミドル・シニア社員のワークモチベーション回復・維持のプロセス—適応的諦観を土台にしたジョブ・クラフティングの効果—

卜部 貴子\*<sup>1</sup>・高尾 義明\*<sup>2</sup>

### Abstract

The purpose of this study was to explore constructs helpful to discover measures for middle-aged and senior employees to recover their work motivation after its decline. Interviews on work motivation with employees in their 50s and 60s were conducted and analyzed using the Trajectory Equifinality Model(TEM). TEM is a qualitative research method that enables an understanding of life without discarding time. It also focuses on process rather than structure. Two constructs are extracted from the analysis: job crafting and adaptive resignation. Adaptive resignation refers to a positive attitude that accepts the negative aspects of oneself and one's situation as they are, but does not dwell on them. Results showed that older employees engaged in job crafting based on adaptive resignation and that it helped recover their work motivation.

## 1. はじめに

国内の人口減少が進み、日本では2030年に644万人の働き手が不足すると言われている（パーソル総合研究所・中央大学，2020）。各企業で労働力の確保が困難となる中、在籍社員個人が能力を最大限発揮し戦力となることは、企業にとっても、雇用の継続を望む個人にとっても、喫緊の課題である。総務省の労働力調査では、2020年の全国の就業者のうち、45歳以上の占める割合は54.9%と半数を超え、55歳以上でも31.1%に達しており、この割合は年々増加している。また、令和3年版高齢社会白書（内閣府）によると、現在収入のある仕事をしている60歳以上の者の約9割が「70歳くらいまでもしくはそれ以上」働きたいと回答している。既存の人材にいかにか活躍してもらうかを考える際、ミドル・シニア人材の活躍は最も有効な選択肢である（石山・パーソル総合研究所，2018）。

しかし、ポストオフをはじめとした社内での役割の変化、家庭や体調の変化など、ワー

---

\*<sup>1</sup> 東京都立大学大学院 経営学研究科経営学専攻 博士後期課程

\*<sup>2</sup> 東京都立大学大学院 経営学研究科 教授

ク・ライフともにキャリア危機に出会いやすいミドル・シニア社員は（岡本，1985）、ワークモチベーションの低下を経験することが多く（労働政策研究・研修機構，2020a）、ワークモチベーションを継続的に保つための企業側の施策や個人側の工夫は、ますます重要となる。

本研究は、ワークモチベーション低下に悩む「社員個人」への有効なアプローチ方法、「企業側」のミドル・シニア社員のモチベーション維持のための対策を検討する手がかりとなる構成概念を見出すことを目的とする。

なお、本研究での「ミドル・シニア社員」は、エリクソンのキャリアの成熟期、シャイン（1991）のキャリア後期、高年齢者雇用安定法などにに基づき、40代～60代までとみなす。

Mitchell（1997）は、ワークモチベーションを「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」と定義し、方向性（direction）・強度（strength）・持続性（persistence）の3次元から構成されていることを示した。方向性とは、目標をなぜどのように成し遂げるのかという明確性を意味する。強度とは、目標の実現に向けた努力や意識の高さを意味する。持続性とは、目標を追求・実現するために費やされる時間の長さや継続性を意味する。本研究ではこの定義を採用する。

## 2. 先行研究と課題

ここでは、ミドル・シニア社員のワークモチベーションの低下およびその維持にかかわる要因について、先行研究で指摘されていることをみていきたい。ミドル・シニア社員の就労状況を概観した上で、多くのミドル・シニア社員に関わるキャリアプラトーについて検討した研究を紹介する。次に、ワークモチベーションの低下からの復活に関連するものとして、ワーク・エンゲイジメントについての研究を取り上げる。

労働政策研究・研修機構編『60代の雇用・生活調査』（2020b）において、「就業している動機」を尋ねたところ、「経済上の理由」が76.4%と最も高い。しかし、パーソル総合研究所（2021）の50代～60代の従業員を対象にした調査によると、定年再雇用後、職務内容がほぼ同じでも年収が50%程度以下に減少したものは39.3%、高い成果を出している層でも42%が低下しており、一律処遇低下の傾向がみられる。藤本（2020）も同様の指摘をしており、60歳定年制の企業は、企業間差異があるものの、仕事の内容や就業時間は定年到達時と同じで、賃金水準はかなりの程度低下する。また、定年前後で仕事と立場が変わらず、月収が低くなったものは、そうでないものに比べて仕事満足度が低く、報われなさを感じやすい。

リクルートマネジメントソリューションズ（2021）のポストオフ後の変化や意欲の推移を調査した結果では、「賃金が下がった」との回答が82.8%、「一度はやる気が下がった」

との回答が6割近くにのぼり、そのまま下がった状態である人が4割前後、やる気が再浮上した人は2割前後にとどまっていた。

大木（2018）は、今後、高年齢者雇用安定法改正に伴い就業期間の長期化が進展していくなかで、役職を降りた後の就労期間が長くなる可能性が高く、役職を降りた従業員のニーズと企業のニーズを調整する仕組みが重要で、調整をおこなわないと、従業員の働く意欲・会社に尽くそうとする意欲の低下を招く危険性を伴う、と指摘している。

今野（2014）は、60歳以上の高齢社員を雇用している企業の人事評価の問題点について触れ、高齢社員の働きぶりを評価せず、成果を期待することなく雇用している企業が多いのが現状で、経営成果をあげるために社員を有効に活用していない雇用は「福祉的雇用」と呼ぶ方が適当であると指摘し、結果的には労働意欲の低い高齢社員集団ができあがるとの懸念を示している。

定年再雇用後の経済的な問題は、ミドル・シニア期のワークモチベーションにも影響を及ぼし、キャリアプラトーの問題にもつながる。

キャリアプラトー現象の代表的な定義は「現在の職位以上の昇進可能性が非常に低いキャリア上の地位」（FERENCE et al., 1977）であり、ワークモチベーションの低下や成長実感の欠如との関連が指摘されている。その後の研究の中で、昇進にかかわるプラトー現象だけでなく、「ミドル期以降に仕事の内容が変わらない」ことでの意欲低下に注目した、「仕事内容のプラトー現象」に関する問題も議論されるようになってきている（山本, 2016）。これは、仕事上の責任が与えられないなど、職務の挑戦性の停滞によるキャリア発達の停滞を示し、モチベーションと関係が深く、どの社員にも起こりえると言われている。昇進の停滞を示す階層プラトー現象とは別に、職務の挑戦性の停滞を示す内容プラトー現象にも注目する必要がある。最近では、働く人のキャリアプラトー現象は、この2つでとらえることが多い（山本, 2016）。日本国内において昇進のポストが今後増加する可能性は低く、中年期は仕事内容に変化がなくなり成長感を抱きにくいいため、個人も企業も昇進や仕事内容の変化に代わるワークモチベーションとは何か、を考える必要がある（今城, 2016）。

今城・藤村（2012）は、キャリアの危機を経験した中年期のホワイトカラーへのインタビュー調査を行い、キャリアの危機の認知の仕方や対処方法を検討した。結果、キャリアプラトー時の対処行動として、「状況への働きかけ」「状況認知の変化」「目の前の仕事への全力投球」が復活へのプロセスに影響することが示唆された。「状況への働きかけ」とは、仕事の動機づけの原因そのものに働きかけてそれ自体を変化させて解決を図ろうとすることを指し、異動の相談などが該当する。「状況認知の変化」は、意欲低下の原因に対する考え方や感じ方を変えようとすることを指し、好ましくない状況を有期と考えるなどが該当する。「目の前の仕事への全力投球」は、最低限の責務を果たすだけでなくキャリアプラトー時も目の前の仕事を精一杯やっていることを指す。また、復活プロセスには2つの

パターンがあり、①所属組織にコミットし、そこから得る報酬や誘因によって欲求の充足を得る、すなわち組織コミットメントが高い「組織志向」②「所属組織よりも自分の仕事に強くコミットし、仕事を通して欲求の充足を得る「仕事志向」である。復活プロセスにのらないキャリアプラトー時には自分の貢献したい領域や貢献のあり方と組織が本人に求める貢献領域にズレが生じている。うまく復活出来ている場合は、そのズレに自らの意志で、主体的に折り合いをつけていた。この主体的な折り合いは、復活に向けたキーであるとしている。

ワークモチベーション低下からの復活に関連した研究においては、ワーク・エンゲイジメント（窪田ら，2014；島津，2016）の視点からの検討が重ねられてきた。ワーク・エンゲイジメントとは、ワークモチベーションの内発的動機付けと深い関係があり、①仕事に誇りややりがいを感じている「熱意」、②仕事に熱心に取り組んでいる「没頭」、③仕事から活力を得ていきいきとしている「活力」の3つがそろった状態であり、バーンアウトの対概念として位置づけられている（島津，2022）。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、心身が健康で活力にあふれ、仕事に積極的に関与し、生産性も高いことがわかってきている（島津，2022）。しかし、ワーク・エンゲイジメントを高めるための効果的な取り組みなどの、実践に資する具体的な介入方法の研究は少なく、発展途上である（向江，2018）。

仕事のやりがいや満足度を高め、ワーク・エンゲイジメントを向上させる介入技法の一つとして、ジョブ・クラフティングが有力であると指摘されている（Sakuraya et al., 2016；島津，2019）。ジョブ・クラフティングとは、「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」と定義され（Wrzesniewski & Dutton, 2001）、①タスククラフティング、②関係クラフティング、③認知クラフティングの3つの形式がある。岸田（2019）によると、昇進や昇給が動機づけになりにくいシニア層の場合、ジョブ・クラフティングの促進が仕事への意欲の維持・向上の有効な手立ての一つになる可能性がある、という。しかし、シニア層のジョブ・クラフティングが具体的にどのようなプロセスで発現するのかについての研究は日本ではほとんどみられず、今後解明が必要である（岸田，2021）。

ミドル・シニア社員のワークモチベーション低下は、賃金の問題、キャリアプラトーの問題が大きく関与しており、ワークモチベーション低下からの回復には、組織コミットメントやワーク・エンゲイジメント、ジョブ・クラフティングが重要な切り口であるといえる。しかし、勤務経験の長いミドル・シニア社員が、ワークモチベーションの上下を経験しながら、具体的にどのような経過・要因で回復させ、維持していくかという視点の研究は極めて少ない。そこで、本研究でのリサーチ・クエスチョンを、以下の通り設定する。

長い勤務経験の中で阻害されるワークモチベーションを、回復・維持した状態で50代を過ごすために、どのようなプロセスや要素が必要か。

### 3. 研究方法

#### 3-1 調査方法

調査は2021年6月～9月にかけて実施された。対象は、X社に勤務する50～60代の社員で、ワークモチベーションが阻害される出来事にあい、ワークモチベーションが低下した経験をもつが、回復・維持し、50代を過ごすことが出来ているもの、8名。筆者の知人を基点としたスノーボールサンプリング法により抽出した。方法は、半構造化面接を実施。調査協力者に本研究の目的と方法、調査協力の自由意思、個人が特定されないこと、個人情報取り扱いなどに関する説明を記載した依頼書に基づき、研究への参加の同意を得た。一人当たりの面接時間は、45分～90分であった。インタビュー内容は対象者の同意を得てICレコーダーに録音し、逐語録を作成した。

対象者にワークモチベーションの変遷を回想してもらい、そのアップダウンのプロセスを追いながら、何がワークモチベーションの高低に影響を与えたかという要素を尋ねた。質問項目は以下の3点である。

- ①自身のワークモチベーションの変遷
- ②ワークモチベーションが阻害された出来事
- ③ワークモチベーションを維持できた要因

なお、X社は情報・通信業で、従業員1000人以上の大企業である。

調査対象者の内訳を、表1に示した。8名全員男性、年齢は52歳から65歳まで、業務内容は偏らないようにした。主たるモチベーション阻害要因は、希望外の異動・人間関係・業務との相性が多く語られた。

表 1. 調査対象者内訳

		性別	年齢	業務内容	主たるモチベーション阻害要因
1	A氏	男性	62歳	営業	希望外の異動・人間関係
2	B氏	男性	63歳	営業	業務との相性・人間関係
3	C氏	男性	65歳	編集	度重なる希望外の異動
4	D氏	男性	55歳	編集	業務多忙・仕事のマンネリ化
5	E氏	男性	54歳	編集	希望外の異動・体調不良
6	F氏	男性	59歳	デジタル	業務との相性・人間関係
7	G氏	男性	52歳	デジタル	業務との相性・部下の管理
8	H氏	男性	52歳	管理	度重なる異動・業務との相性

### 3-2 分析方法

結果の分析は、複線径路等至性モデル (Trajectory Equifinality Model: 以下 TEM) で実施した。

#### 3-2-1 TEM の概念と説明

表 2 は、TEM の概念とその意味である。

TEM は 2004 年にその原型が発表され、2006 年に理論的論文 (サトウら, 2006) が発表されたことで発展してきた、質的研究法の 1 つである (サトウ, 2021)。TEM では時間を捨象せず人生の理解を可能とし、構造ではなく、プロセスに焦点を当てる (サトウ, 2015)。

表2. TEMの概念とその意味

概念	略語	意味	本研究での意味
等至点 (Equifinality Point)	EFP	調査協力者の様々な選択・経験の径路が一旦収束し、全員が等しく到達する点	ワークモチベーションが回復・維持した状態で50代を過ごす
両極化した等至点 (Polarized Equifinality Point)	PEFP	等至点と対極の意味を持つ事象	意欲を失ったまま継続雇用
社会的助勢(Social Guidance)	SG	等至点に向かうのを促進する社会的・文化的な力	ワークモチベーションを回復・維持させた諸力
社会的方向づけ (Social Direction)	SD	等至点に向かうのを阻害する社会的・文化的な力	ワークモチベーションの回復・維持を阻害した諸力
分岐点 (Bifurcation Point)	BFP	選択肢が発生した点、もしくは何らかの選択を行った点	等至点に向かうにあたって、本人が選択をした行動や認知
必須通過点 (Obligatory Passage Point)	OPP	調査協力者の多くが、等至点に至る径路で論理的・制度的・慣習的に経験する出来事	X社に勤務していれば、誰もがほとんど通る通過点

TEMの基本概念である「等至性」とは、ある一つのゴール（等至点：EFP）に対して複数の到達径路があることを意味し、この等至点に至る複数径路を描く方法がTEMである（安田ら，2015a, 2015b）。サトウら（2006）によると、等至点（EFP）は、「人生上での行為や経験のうち、本人にとって重要でかつ研究上の焦点化がなされる点」とされており、リサーチ・クエスチョンと同様である。本研究では、「ワークモチベーションが回復・維持した状態で50代を過ごす」という等至点にたどり着くにはどのようなプロセスや要素が必要かを検討する。両極化された等至点（PEFP）は、等至点の対極の状態である。両極化された等至点を設定することで、等至点以外の複線や多様な経路にも目配りすることができる。社会的助勢（SG）は、等至点に向かう歩みを促進してくれる社会的・文化的要因である。社会的方向づけ（SD）は、等至点に向かうことを阻害する社会的・文化的要因である。分岐点（BFP）は、等至点に向かう途中で何らかの現象が起きた後に、個人が選択をする、転換点である。必須通過点（OPP）は、X社で勤めていれば、ほぼ誰もが通過するポイントとなる。

分析方法にTEMを選んだ理由は、以下の2点である。1点目は、特に時間軸に注目してワークモチベーション高低のプロセスの変化を把握し、年代によって認知や行動が異なるか否かを明らかにしたいと考えたことである。2点目は、インタビュー対象者が実際には選択しなかったが、理論的に可能な経路として想定した選択肢を描けることである。本研究では、EFPに到達したものの、すなわちワークモチベーションが回復維持している者のみをインタビュー対象としたが、回復維持せずに意欲の低下が継続している経路を想定すること

は、モチベーション低下からの予防対策の視点に欠かせないと考えた。

### 3-2-2 分析の手順

安田・サトウ（2012）に従い以下の手順で分析した。

- (1) 調査対象者一人ずつのインタビュー内容の逐語録から文字化し、データを意味のまとまり毎に切片化する。
- (2) ワークモチベーションの定義（Mitchell, 1997）に基づき、その高低という視点から、KJ法にて、業務関係、人間関係、異動関係、認知面で事象を分類した。分類は、臨床心理士2名（うち1名は筆者）で実施した。
- (3) ワークモチベーション変遷のプロセスを時系列に一人ずつ並べ、8名分のTEM図を作成した。
- (4) 同じような経験をまとめて、8名分を統合し、1つのTEM図とした。等至点は、「ワークモチベーションが回復・維持した状態で50代を過ごす」とし、両極化された等至点は、「意欲を失ったままの継続雇用」とした。TEM図作成にあたっては、TEM研究会からの助言を受けた。

## 4. 結果と考察

3-2-2分析の手順（4）で作成した、8名分を統合したTEM図を、図1に示す。

X社に入社し、ワークモチベーションが阻害される出来事にあいながら、どのような認知をし、どのような行動をとったか、非可逆的時間というプロセスを軸に配置している。右向き各矢印は、「実線」は実際の径路、「点線」は理論上可能だが実際には選択しなかった径路である<sup>31)</sup>。

上向きの矢印（網掛け）は、社会的助勢（SG）、下向きの矢印（網掛け）は、社会的方向付け（SD）である。

ワークモチベーションの変容プロセスは、「第1期：20代～30代半ば、仕事の面白味を実感し努力を重ねる時期」「第2期：30代後半～50歳前後、仕事の責任・苦勞を感じ工夫をこらす時期」「第3期：50代の自分のミッションや存在意義を確認する時期」「第4期：50代後半～自分らしさを確認し次の世代へつなげる時期」の4期に区分できた。

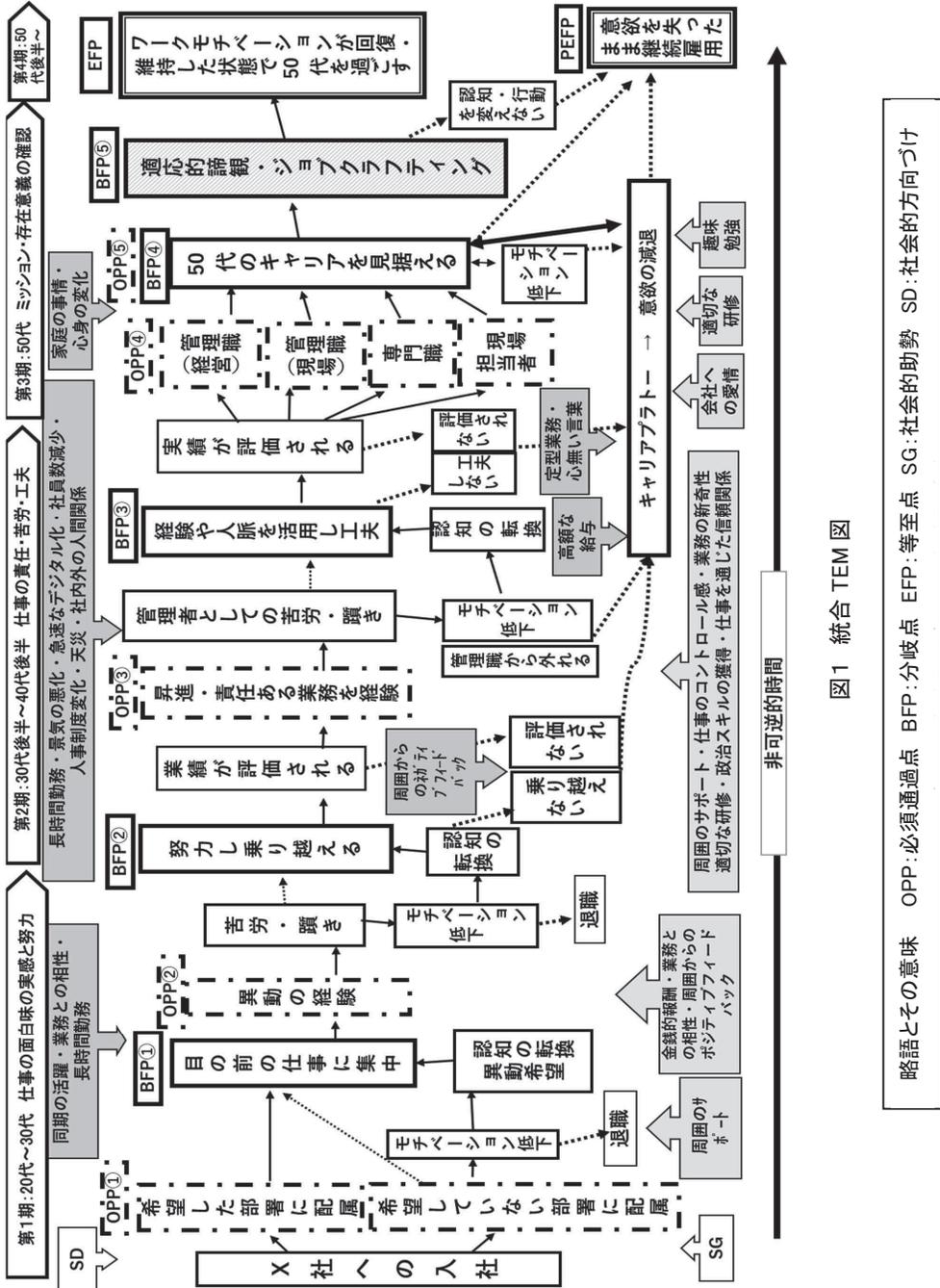


図1 統合 TEM 図

略語とその意味 OPP: 必須通過点 BFP: 分岐点 EFP: 等至点 SG: 社会的助勢 SD: 社会的方向づけ

【第1期：20代～30代 仕事の面白味の実感と努力の時期】

X社入社後、誰もが経験することは、部署への配属である（必須通過点：OPP①）。希望していない部署に配属された場合、モチベーションが下がることがある。ここで、「仕事の中に自ら面白味を見つけるなどの認知の転換をすること」、「上司に異動希望の相談を

するなど積極的な行動をおこし先の希望を持つこと」で、「目の前の仕事に集中する」という行動変容（分岐点：BFP ①）が起こる。ここで、認知の転換や異動希望などの積極的な行動をおこさなかった場合、モチベーションが低下したまま退職するというルートも理論上あり得る。以下、モチベーションを回復させ、行動変容を起こすことにつながった発言例を示す。

『自分が希望したのとは違う部署だったけど、スピード感も緊張感もあってね、大変だった。でもついていこうって思って必死で努力した』A氏

『大学での専門とは違っていただけで、猛勉強して知識をつけたら仕事が面白くなってきた』F氏

『業務がすごく細かい作業で自分の適性には合わなかった。正直に上司に相談したら、異動を検討してくれて頑張れた』G氏

これは今城・藤村（2012）のいうキャリアプラトー時の「目の前の仕事への全力投球」「状況への働きかけ」という対処行動と一致する。20代、30代でこの対処行動を身に付けていることが、キャリアプラトーを予防する可能性を示唆している。この時期にワークモチベーション維持を促進する要因、社会的助勢（SG）が、周囲からのサポートである。

『いかにも昭和っぽいですけど、毎日のように先輩が飲みにつれて行ってくれてね。ミスして落ち込んでいる時に、先輩が失敗談なんか話してくれて、あ、自分だけじゃないんだなって』D氏

ワークモチベーション維持を阻害する要因である社会的方向付け（SD）は、同期が活躍していることと自分の状況とを比較する、業務とのミスマッチ、長時間勤務である。

『地方に異動になった時、同期は本社で中心的な仕事をやっているのに、と焦って、自分は上から評価されていないんだな、とやる気が下がったこともありました』E氏

その後、異動の経験がある（必須通過点：OPP ②）。何らかの苦労や躓きは8名全員経験していた。ここで一時的にモチベーションが下がるが、再び認知の転換と行動変容が起こる。社会的助勢（SG）は、X社の高い金銭的報酬、苦労はあっても業務との相性が良いと思えること、周囲からの承認・ポジティブなフィードバック、挑戦して乗り越えたいという欲求と実際に挑戦する力であった。

『今までの本社でのビジネスライクのやり方が、地方では全然通用しないんですよ。どうやって客先に信用してもらえるか、色々考えた。結局、人間関係なんですよ。一生懸命やっていたら受け入れてくれる。良い経験だったと思います。』B氏

【第2期：30代後半～40代後半 仕事の責任・苦勞を感じ、工夫をこらす時期】

努力し乗り越えたことで（分岐点：BFP②）、業績が評価され、昇進や責任ある仕事を任される（必須通過点：OPP③）。ここで、乗り越えない、評価されない、状態が続くと、キャリアプラトーにつながる。この時期は、周囲からのネガティブなフィードバックがやる気を削ぐ。モチベーション維持促進要因は、周囲のサポートがあること、仕事を自分でコントロールする余地があること、新しい業務を任せてもらえることであった。

『海外に転勤した時に、企画もなんでも自由にやらせてもらって。上司がなんでも自由にやっていいよと言ってくれた。この時はモチベーション、結構高かったですね。』G氏

管理職になり何らかの苦勞を経てモチベーションが下がったとしても、「経験や人脈を活用し工夫」につながる促進要因（SG:社会的助勢）が多いほど、モチベーションの回復・維持につながる。「周囲のサポートや仕事が自分でコントロールできている感覚、業務の新奇性、管理職研修を受けること」は重要な社会的助勢（SG）である。人脈を積極的に作り出して人を巻き込み動かすことで良い仕事が出来るとの「政治スキル」や、仕事を通じて“自分の人柄”が受け入れられ、「信頼してもらえる相手が出来たかどうか」は、さらに重要な社会的助勢（SG）で、50代のワークモチベーション維持に大きな影響を与える、との話も聞かれた。

『何が面白いっていうのは、人。難しい交渉もあるし、落としどころって違うけど、人と人、自分も動くけど相手にも動いてもらってそこで成果出すっていう。そこは非常に面白いなって思いましたね、その経験がずっと役に立った』C氏

『向こうも商売なんで、お互いにメリット・デメリットを明確にした上で、ここまでだったらやっていきましょうかと。やって、思った以上に数字が増えると、向こうもこの担当の言うとおりにやってみよう、無茶なこと言わないと信頼していただく。そのあとの仕事がすごくやりやすくなって、今でも交流がある』A氏

『管理職になると、現場の仕事ができなくなって、調整したり仕事の方向性を決めたり。モチベーションが下がります。でも続けていくと、誰とどう調整しようかと段々面白くなってくる。』H氏

また、この時期に阻害要因となるのは、景気の悪化や天災、それに関連した社員数の減少、長時間勤務、急速なデジタル化、成果主義などの人事制度の変化など組織や社会に関する問題、社内での人間関係、家族を含めたプライベートな人間関係である。

モチベーションが下がったままでキャリアプラトリーに入ると、「意欲を失ったままの継続雇用：PEFP」につながる可能性がある。ここで特に阻害要因（社会的方向付け：SD）となるのが「高額な給与」との話が4名から聞かれた。X社は給与水準が高いため、少しくらい人事評価が下がり給与が下がっても、十分に豊かに暮らしていける状態だという。20代は促進要因となっていた金銭的報酬がここで阻害要因となってしまうことは、会社として検討すべき課題であろう。

『昇給って、50いくつ過ぎるとあまり関心事っていうか、頑張ろうっていう認識にはならないです。これってX社が悪いところもあるんだけど。元々水準が高いから。低いところなら少しでも高くってなるけど。少しくらい上げたところでそんなに喜ばない』C氏

『お金、すでに今、十分ですからね。仮に低空飛行でも墜落せずにやれるって人に、お金のモチベーションは効かないですよ。膨大な金額なら別かもしれないけど』D氏

### 【第3期：50代 ミッション・存在意義の確認】

モチベーションを回復させ、経験や人脈を活用して工夫し、実績が評価された後は、必須通過点4つ「経営系の管理職」「現場の管理職」「専門職」「現場担当者」に分かれる（OPP④）。この全員が、50代のキャリアを見据える、「キャリア開発研修を受ける」ことが、X社で義務付けられている（必須通過点：OPP⑤、分岐点：BFP④）。キャリア開発研修は、自分の強みやキャリアアンカーの振り返りなどを通し、主体的に自分のキャリアを考える内容である。ここで必須通過点（OPP）と分岐点（BFP）と両方を設定したのは、会社から全員参加を指示されているという意味で必須通過点（OPP）であり、かつ自分自身でキャリアの棚卸作業をおこなう分岐点（BFP）という意味も持つからである。社会的方向付け（SD）：親の介護など家族の事情、自身の体や心の変化などで体調を崩しやすいのも、この年代の特徴といえる。また、社会的助勢（SG）：会社への愛情、趣味や勉強など仕事以外の充実感が促進要因となる。会社への愛情は、今城・藤村（2012）のキャリア停滞からの復活プロセスに挙げられていた「所属組織へのコミットメント」と一致する。

『会社に行ってそこで何もしないという人も見てきているので、そうはなりたくないかな。ああ楽したほうがいくなって思う時もあるけど、それに同調しない。そうやっちゃうことで、自分が会社から距離置かれちゃうんじゃないかってね。恩義とも違うけどね。希望してこの会社に入れてもらったんだから』F氏

50代のキャリアを見据えると、若年期に思い描いていた理想のポジションや仕事内容と、50代での現実とのギャップに直面する。8人中全員が「ほどよく諦める」という認知の転換と、「ジョブ・クラフティング」という認知と行動の変容を経験していた。

中期キャリアで「ほどよく諦める」認知を定性的に分析した堀井（2016）によると、ワークモチベーションが阻害された時に、「現状の許容」という自己調整が、モチベーション維持向上を実現したという。自己調整とは、「個人の認知・情緒・行動のほか、目標達成に対する個人の努力と持続力を促進したり抑制したりする環境要素をも調整の対象とする、多重レベル、多構成要素の反復的自己操縦プロセス」である（レイサム，2009）。堀井のいう「現状の許容」とは、「発想の転換」と「偶発性の利用」という2つのカテゴリーから成っている。前者は、困難な出来事に直面し満足に解決できない場合に、悩んでいてもどうにもならないと考え、諦めや居直りではなく前向きな行動を引き起こす。後者は、予想外の異動という突如として現れた変化を積極的に受け入れ活用する。両者とも建設的な自己調整であるとしている。

また、「ほどよい諦め」を「適応的諦観」と名付け、測定尺度を開発した菅沼・中野・下山（2018）は、適応的諦観を「自己や状況のネガティブな側面をそのまま受け入れつつも、そこにこだわらない前向きな態度」と定義づけた。投げやりな諦めではなく、「次に進むために、ほどよく諦める」ことをいう。50代のキャリアを見据える時期に、ワークモチベーションが低下した際、どう切り替えたかという質問に対して、8名中8名から適応的諦観に該当する回答があった。

『別の部署に行きたかったと思わなくもないけど、ある種諦めのつく、私だけが通るのではなく、どんな人でも通らなきゃいけない道、そういう意味での当たり前の諦め、しょうがねえや、ってね。そんな感じ』 C氏

『自分の現実を受け入れて、今はここで出来ることをやるしか仕方ない』 B氏

『もう、これはダメだな、こういうデジタルの仕事はあわないな、今更背伸びしてもね、やっぱり営業にずっと長くいたんだから、とって。』 F氏

『まあ、基本的にはしょうがないなと。やけになってって気持ちは全くないわけじゃないですけど。うん、しょうがないな、と。』 H氏

「ジョブ・クラフティング」は前述の Wrzesniewski & Dutton（2001）が提唱した概念で、下記の発言例のように、「社員が自分のジョブ・デザインを個人的に意味のある方法で再定義し、再構築するプロセス」をいう（Berg et al., 2013）。50代のキャリアを見据える時期に、ワークモチベーションが低下した際、どう切り替えたかという質問に対して、適応的諦観に並んで、8名中8名が「仕事で思い通りにならないことがあっても、自分が

面白いと感じられる部分を見つけて、自分で工夫してやっていたらモチベーションが回復した」と発言していた。

『子会社に出向した時、仕事がなくね、お茶を飲んで皆でしゃべるのが仕事だったんですよ。でね、自分で仕事を作っていったわけ。周りからは何でそんなことすんのかって言われたけどね。でも面白かったな』 B氏

『会社にはいろんな思いも当然あるけど、会社にいる以上、何か意味のあることをやりたいと思う。意味が出るように工夫していこうと思う。』 D氏

ワークモチベーションが阻害された経験の後に、「適応的諦観という認知の獲得」「ジョブ・クラフティングに向かう認知の転換」をおこなうことで、「タスククラフティングと関係クラフティングというジョブ・クラフティングへの行動変容」がおり、ワークモチベーションの回復・維持につながる事が明らかとなった。つまり、「現実を受け入れよう」と年齢に応じた前向きな諦めがなされている上で、様々なジョブ・クラフティングを行っていた。代表的な発言例を挙げる。

『50 過ぎてもう年だし、いずれ現場を卒業しなきゃいけないからしょうがないなって慰めながらもまあ仕事をしていくという。そのころ自分の中でも現場に戻れないというのがわかってるので、しょうがない、与えられた職務を重ねていくしかない、っていう・・諦めですね。そう考えてやっていたら、仕事も面白がってやるようになって。』 C氏

『自分は社会に貢献したくてこの会社に入った。出世しなかったのは残念だったけど、もうそうなっちゃったのは仕方ないやと思って、その中でもいろいろな人とつながって、サポートしてもらって、若い人に教えるっていう道が開けた』 E氏

また、ジョブ・クラフティングは、プロアクティブな概念として扱われ、暗黙のうちにジョブ・クラフティングを拡大的なものとして捉える研究が多かったが、近年は「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も提示されている。岸田 (2019) によると、高齢雇用者における縮小的ジョブ・クラフティングは個人のモチベーションに正の影響を及ぼすという。

『年を少しずつとってくると、あんまり前ほど頑張って、夜遅くまで頑張っちゃうとか、しんどい。そこまでやってもね。頑張ったことに対する見返りは期待できないと、段々わかっちゃうんで、やるのはここまでで、という抜き方がある。あとは下の人につないで、ね。』 F氏

この「抜く」という業務調整の方法は、「縮小的ジョブ・クラフティング」に該当する。岸田（2019）は、シニア従業員が体力等の低下を踏まえて仕事の範囲を狭めるという縮小的ジョブ・クラフティングは、周りの理解を得ていれば妥当な変化への対応であると指摘している。上記は、縮小的ジョブ・クラフティングによって、「下の人につなぐ」形を取りながら、ワークモチベーション維持につながっている例といえる。

#### 【第4期：原点を確認し次の世代へつなげる時期】

EFP 通過後は、組織への貢献に意欲を持ち続ける、後進の育成に尽力するなどの、世代継承性へとつながっていた。後進の育成がワークモチベーションにつながっていることは、岡本（1997）の「世代継承性とは与えると同時に得ること、すなわち相互性ともいえる」という指摘とも一致する。

『自分が面倒見た人がいま何人も部長や本部長になっていて、出世したのが嬉しい』A氏、B氏、C氏

『今は下の人に色々教えるのが自分の生きがいになっている』E氏、F氏

## 5. 研究の意義

### 5-1 理論的含意

本研究では、ワークモチベーション低下に悩む「社員個人」への有効なアプローチ方法、「企業側」のミドル・シニア社員のモチベーション維持のための対策を検討する手がかりとなる構成概念を見出すことを目的として調査分析をおこなった。結果、50代では、「適応的諦観」が土台となった上でのジョブ・クラフティングが、ワークモチベーション維持・回復にとって効果的であることが示された。菅沼ら（2018）による適応的諦観尺度には、「うまくいかないことがあっても仕方がないと思える」「自分に弱点があってもまあいいかと思える」などの項目の他に「失敗しても、なんとかやっつけていける気がする」「嫌なことがあってもなんとかなる気がする」という項目もある。適応的諦観は、成功・失敗にとらわれず、自分自身が仕事を含めた人生をコントロールする感覚をある程度維持できている状態と考えられる。Berg et al. (2013) によれば、「自分はジョブ・クラフティングを通じて、仕事を変えることができる」と思っていること、すなわち「ジョブ・クラフティング・マインドセット」を持っていることが、ジョブ・クラフティングの実施につながるといえる。マインドセットとは、個人の中で定着している物事の見方や考え方のことで、Berg et al. (2013) は、ジョブ・クラフティング・マインドセットを維持するには「ささやかな成功に焦点を当てることが大事である」と指摘している。この「ささやかな」という考

え方と、「年齢に応じて適応的に諦めた上でのジョブ・クラフティングの実施」という本研究での結果には共通性があると思われる。

また、Wong & Tetrick (2017) は、ジョブ・クラフティングの中でも、特に認知クラフティングは、従業員の年齢が上がるにつれて価値が高まり、高齢労働者が自分の仕事に対する考え方を修正することで、積極的に仕事を再設計し、ポジティブなワークアイデンティティを維持できると主張している。本研究でミドル・シニア社員における適応的諦観を土台としたジョブ・クラフティングの重要性が示されたが、それは高齢労働者における認知クラフティングのあり方を考えるうえでひとつの示唆を与えるものである。

## 5-2 実践的含意

実践的含意として、3点を挙げる。1点目は、ミドル・シニア社員のワークモチベーション維持回復の対策として、「適応的諦観とジョブ・クラフティング」への着目の重要性を示した点である。岸田 (2019) は、高齢雇用者のジョブ・クラフティング行動は、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と指摘している。本結果においても、ジョブ・クラフティング（タスククラフティング・関係クラフティング・認知クラフティング）が、下の世代への育成意欲やワークモチベーション維持回復の足がかりになったことと一致する。企業側が、対ミドル・シニア社員の研修や、ミドル・シニア社員を管理する上司側のマネジメントに、ジョブ・クラフティングの視点を導入することで、個人の認知や行動の変化を促し、ワークモチベーションの維持につながる可能性がある。

2点目は、金銭的報酬の問題である。X社の高額な給与は、20代、30代ではワークモチベーション維持への促進要因であったが、40代後半からは阻害要因へ変化していた。高額な給与が阻害要因になった状態で、意欲を失ったままの継続雇用につながらないために、企業側は賃金設計見直し等の対策を考え、企業側・個人側は双方ともにジョブ・クラフティングという視点を検討する必要がある。

3点目は、自身のキャリアを考える時期の吟味である。X社で実施されるキャリア開発研修の時期は50歳に限定され、内容は、自分のキャリア・得意不得意を主体的に考え、ワークモチベーションの維持や仕事との適性を考えるものである。高橋ら (2019) は、中年期社員と高齢期社員の職業的アイデンティティの在り方についての質的研究をおこない、中年期から高齢期に移行する際の職業的アイデンティティの揺らぎを最小限にとどめ、高齢期の働き方を見出していくには、中年期からの心理的準備が重要であることを指摘した。今後は、50歳に会社の研修でキャリアを考えるのではなく、個々人が早期の段階で考え、心理的準備ができるよう、従業員への支援と教育が必要であろう。

## 6. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題を述べる。以下、4点である。

1点目は、対象者の幅に関する限界である。今回の対象者はX社の男性のみで、かつ職種・業務内容に関しても一部であった。また、インタビュー対象年齢の問題もある。今後は30代、40代等を対象に同インタビューをおこなうことで、本研究での結果が50代特有のものかを明らかにすることができる。

2点目は、ミドル・シニア社員個人への支援に関する問題である。特に高齢者のジョブ・クラフティングのありかたは個人差が大きいと言われており (Kooij et al., 2015)、本研究で得られた結果が、個人側のキャリア支援にいかに関与することが出来るか、今後研究を進める必要がある。

3点目は、回想法という方法の問題である。今回は50代、60代を対象とし、過去を回想してもらうという方法をとった。20代、30代の記憶が今の自分を承認する内容だけを想起した可能性も否めない。

4点目は、適応的諦観の概念に関する問題である。適応的諦観は、菅沼 (2018) が提唱し尺度化した概念であるが、研究としては新しく、蓄積は少ない。そのため、適応的諦観の形成過程や年齢による変化の在り方、機能に関してはまだ十分に明らかにされていない。研究の蓄積が必要である。

今後これらの課題の検証を行い、本研究の結果がX社のみの特徴でなく、他の業種にも共通する概念として応用可能性があるかについて明らかにしていく必要がある。ミドル・シニア社員のワークモチベーション回復・維持対策に貢献する知見が得られることで、社員個人と企業の双方にとって有益となるように研究を重ねていきたい。

### 注 1

Trajectory Equifinality Model (TEM) では、データの中にはその径路を通った人はいなかったが、実際にはいる可能性が想定できる場合、点線で描くことで別の選択肢の存在を可視化できる。

### 参考文献

- 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). American psychological Association.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構編 (2020a). 「人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」『調査シリーズ』206, 1-26.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構編 (2020b). 「60 代の雇用・生活調査」『調査シリーズ』199, 3-23.
- Ference, T. P., Soner, J. A., & Warren, E.K. (1977) Managing the Career Plateau. *The Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.

- 藤本真 (2020). 「シニア労働者をめぐる人事労務管理の変化と働きがいの行方」『これからの日本型雇用システムを考える研究会報告書』 61-79.
- 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.
- 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.
- 今城志保・藤村直子 (2012). 「キャリア意識がキャリア停滞時の行動に及ぼす影響—中年期のホワイトカラーを対象としたインタビュー調査から—」『経営行動科学学会第 15 回大会発表論文集』 201-206.
- 今城志保 (2016). 「中年期のキャリアの停滞と仕事の動機付け」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.104-132). 創成社.
- 石山恒貴・パーソル総合研究所 (2018). 『会社人生を後悔しない「40 代からの仕事術」』ダイヤモンド社.
- 堀井希依子 (2016). 「女性管理職のキャリア形成プロセスにおけるワークモチベーションと自己調整に関する一考察」『共栄大学研究論集』 14, 137-156.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work : The role of job crafting. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau, (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp.145-186). Springer.
- 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.
- 岸田泰則 (2021). 「高齢雇用者のジョブ・クラフティング研究の現状と課題」『日本労働研究雑誌』 739, 40-41.
- 窪田 和巳・島津明人・川上憲人 (2014). 「日本人労働者におけるワーカホリズムおよびワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験との関連」『行動医学研究』 20(2), 69-76.
- Latham, G. (2007). *Work motivation*. Sage Publications. (レイサム, G. 金井壽宏 (監訳) (2009). 『ワーク・モチベーション』NTT 出版.)
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- 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.
- 内閣府 (2021). 「令和 3 年版高齢社会白書」令和 3 年版高齢社会白書 (全体版) (cao.go.jp) (2022 年 8 月 11 日閲覧)
- 岡本祐子 (1985). 「中年期の自我同一性に関する研究」『教育心理学研究』 33(4), 23-34.
- 岡本祐子・山本多喜司 (1985). 「定年退職期の自我同一性に関する研究」『教育心理学研究』 33(3), 1-10.
- 大木栄一 (2018). 「経験者から見た『役職定年制』の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジ: 求められる『役職定年制』の再構築」『エルダー』 40(12), 48-51.
- パーソル総合研究所・中央大学 (2020). 「労働市場の未来推計 2030」  
[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/files/future\\_population\\_2030\\_4.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/files/future_population_2030_4.pdf)  
(2022 年 8 月 11 日閲覧)
- パーソル総合研究所 (2021). シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査 (persol-group.co.jp) (2022 年 8 月 11 日閲覧)
- リクルートマネジメントソリューションズ (2021). 「ポストオフ・トランジションの促進要因— 50 ~ 64 歳のポストオフ経験者 766 名への実態調査」『RMS Message』 62.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, K. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(49), 1-9.
- サトウタツヤ・安田裕子・木戸彩恵・高田沙織・ヤーンヴァルシナー (2006). 「複線径路・等至性モデル—人生径路の多様性を描く—質的心理学の新しい方法論を目指して」『質的心理学研究』 5, 255-275.
- サトウタツヤ (2015). 「TEA (複線径路等至性アプローチ)」『コミュニティ心理学研究』 19(1), 52-61.
- サトウタツヤ (2021). 対人援助学&心理学の縦横無尽 (23) (humanservices.jp) (2022 年 8 月 13 日閲覧)
- Shein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company. (シャイン, E. H. 二村敏子・三善勝代 (訳) (1991) キャリア・ダイナミクス 白桃書房.)
- 島津明人 (2016). 「健康でいきいきと働くために: ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化」『心身健康科学』 13(1), 20-22.
- 島津明人 (2019) 「職場のメンタルヘルスとワーク・エンゲイジメント」『医療経済研究』 31(1), 15-26.

- 島津明人 (2022). 『新版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』 誠信書房.
- 菅沼慎一郎・中野美奈・下山晴彦(2018). 「精神的健康における適応的諦観の意義と機能」『心理学研究』89(3), 229-239.
- 総務省「労働力調査(基本集計)」2020年(労働力調査(基本集計)2020年(令和2年)平均結果の要約, 概要, 統計表等(stat.go.jp)(2022年8月11日閲覧)
- 高橋彩・田島信元・原建之(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.
- 高尾義明(2019). 「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(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.
- 山本寛(2016)「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.
- 安田裕子・サトウタツヤ(2012). 『TEMでわかる人生の径路 質的研究の新展開』誠信書房.
- 安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ(2015a). 『TEA理論編 複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ』新曜社.
- 安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ(2015b). 『TEA実践編 複線径路等至性アプローチを活用する』新曜社.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-12.
- 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.

