ポストオフ・トランジションにおける包摂的風土とジョブ・クラフティング 2 時点調査による検証

藤澤理恵(株式会社リクルートマネン゙ メントソリューションズ組織行動研究所/東京都立大学) 高尾義明(東京都立大学)

1. 問題意識

少子・高齢化などにより、今後、個人の就労期間は長くなることが見込まれ、ミドル・シニア層従業員の仕事上のパフォーマンスや、心理的ウェルビーイングの維持・向上は個人・組織双方の関心事といえる。本研究は、役職定年の制度に着目し、日本におけるミドル・シニア層従業員にとって影響が大きいと考えられる、管理職を離れた後の再適応のメカニズムを明らかにすることを目的としている。

一定年齢で役職を外れる役職定年の制度は、500名以上の企業の3割ほどに導入されているとされる(人事院,2017)。近年の法改正のトレンドを踏まえれば、50代で役職を離れた場合その後に10年以上勤務するケースも増え、その心理的経験を理解することには大いに意義がある。

本研究では、役職定年の制度や慣行により組織管理を担う職階・役割を外れることを「ポストオフ」と呼ぶこととする。ポストオフは当該個人にとって、職業生活やその中で培われたアイデンティティに不連続性の認知をもたらし、変化への適応が必要となる「転機(トランジション)」(Bridges & Mitchell, 2000 など)と考えられる。本研究ではポストオフ後の再適応の期間を「ポストオフ・トランジション」と呼び、役職定年後に正社員として働き続ける場合の適応方策や適応プロセスを理解することを目的とする。

2. 先行研究と仮説

2-1. ミドル・シニア層従業員の適応方策として の IC

ミドル・シニア層従業員(older workers)の働き方への注目は欧米でも高まっており、関連研究

が増えつつある。その中で、ミドル・シニア層が 直面する変化に対する適応方策として、ジョブ・ クラフティング(以降、JCと表記)が注目される。 JCは「個人が自らの仕事のタスクもしくは関係的 境界においてなす物理的及び認知的変化」 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)と定義される。 先行研究ではミドル・シニア層従業員の P-J fit (Wong & Tetrick, 2017)、ワーク・エンゲイジ メントと仕事上のパフォーマンス(Kooij et al., 2020)、仕事の意味深さ(Nagy et al., 2019)な どへの効果が示唆される。

しかし、そうした研究が取り上げるミドル・シニア層が直面する変化は、加齢に伴う生理学的・心理学変化が主である。欧米と日本では雇用に関する諸前提が異なることもあり、本研究で取り上げるポストオフのような、加齢に起因する職階・役割や処遇の非自発的変更といった変化への適応は取り扱われていない。

もっとも、そのような変化を含めた場合でも、 JC は適応方策として検討に値する。ポストオフのような変化は、当該個人にとっての仕事の意味やワーク・アイデンティティに大きな影響を及ぼしうるが、JC は元々、個人にとっての仕事の意味やワーク・アイデンティティの変化と関連付けられて生み出された概念だからである。

2-2. ミドル・シニア層従業員の適応と環境要因

個人の方策ではなく、組織や職場の環境要因が 適応に及ぼす影響に着目する研究もある。

年齢は従業員の多様性の一要素として扱われる。近年、「多様性(diversity)」と「包摂 (inclusion)」の区別を明確にする取り組みが研究者や実務家の間で増えている。従業員が多様で

あることそのものが重要なのでなく、組織の施策、 風土、上司の行動などを通じて、多様な従業員を 支援し職場環境を向上させる包摂が実現される 意義が注目される (Shore et al., 2018)。

包摂的な組織風土には、組織内の様々な手続きの公正さと多様性風土が含まれる(Shore et al., 2018)。多様性風土は"多様性を育成・維持し、差別をなくすことが組織において優先される程度を暗黙的・明示的に伝える方針、慣習、手順に対する従業員の共有する認識"と定義される。Böehm et al. (2014)は、年齢に関する多様性風土が、年齢にとらわれない採用・教育・昇進・異動等の人事施策によって形成さること、年齢多様性風土が企業業績や従業員の離職意図に影響を与えることを示している。

包摂的なリーダーシップには、経営が公正で多様な意見を求めることや、直属上司が全員と分け隔てなく良質な関係を築くことなどが含まれ、「多様性の受容」と「目標達成への行動規範」の2つの焦点が見出される(Shore et al., 2018)。

JCとの関連では、包摂的リーダーシップが職場における心理的安全性を介して部下の拡張的なJCを高める(森永, 2022)、部下の自己決定を促す上司の自律支援(empowering leadership)が部下の拡張的なJCを高める(Kim & Beehr, 2018; Thun et al., 2018)などが示されているが、いずれもミドル・シニア層従業員に焦点を当てた検証ではない。役職定年経験者については、後述のように、JCと心理的安全性がワーク・エンゲイジメントを高めることが検証されている(石山・高尾, 2021)。

2-3. ポストオフ(役職定年)経験者に関する先 行研究

次に、日本におけるポストオフ経験者を調査対象とした研究を中心に、関連研究を概観する。大木(2018) は、60%弱の比率のポストオフ経験者において仕事の意欲が低下することを示している。また、近藤(2021)は、ポストオフ経験者の約50%が仕事の意欲が下がったと回答していることを同様に報告するとともに、社会や仕事への貢献意

欲が、モチベーション維持に影響を及ぼしていることを明らかにしている。石山・高尾(2021)でも、役職定年経験者において、JC や心理的安全性がワーク・エンゲイジメントに対して正の効果を持ちうることが示されている。さらに、岸田(2019)は、役職定年経験者を半数以上含む後期雇用者へのインタビュー調査から、現役世代との差異化を図る意識が JC の規定要因の一つであり、縮小的なJC がモチベーションに正の影響を及ぼすこともあると明らかにしている。また、杉原・岡田(2021)は、ポストオフ経験者のみが対象でないが、45-64歳の正社員を対象とした調査から、JC が仕事の意味に対して正の影響を与えることを示している。

このようにポストオフ経験者やそれに近い状況に置かれるミドル・シニア層労働者に関する研究の蓄積が近年進みつつあり、JCや組織風土がそうした労働者の仕事意欲や仕事の意味に関わっていることが複数の研究で明らかになっている。

もっとも、十分に明らかになっていないことは 残されている。ポストオフ経験者のようなミドル・シニア層における JC の先行要因は、少なく とも日本の文脈では研究されていない。さらに、 JC が適応にもたらす影響についても、きめ細かい 検討がなされていない。先行要因が JC を促した り、JC が適応を促したりする効果が、ポストオ フ・トランジションのどのようなタイミングで表 れるのかも検証されていない。

2-4. ポストオフ・トランジションにおける JC と その先行要因としての包摂についての仮説

そこで本研究では、ミドル・シニア層従業員が迎える転機と再適応の典型場面としてポストオフ・トランジションに着目し、組織による包摂のJCへの影響、およびJCの適応指標への影響を2時点データで検証する。ポストオフ直後とその後の期間では適応課題が質的に異なる可能性を考慮し、回答者をTime1調査時点でポストオフ後1年未満/1年以上の2群に分けて検討した。

JCには大きく分けて、仕事の範囲・内容・人間 関係などを広げる拡張(接近)JCと、それらを狭 める縮小(回避) JCの2タイプがある(Weseler & Niessen, 2016)。しかし、岸田(2020)は、日本企業における再雇用者を対象とした質的調査により、仕事内容の自己決定や工夫・仕事量の調整など従来の拡張/縮小 JC の範疇に収まる行動とは別に、現役世代と一定の距離をおこうとする行動が再雇用という立場の心理的受容に寄与することを示している。そこで本研究では、拡張/縮小JC に加え、ミドル・シニア層社員の転機特有のJC 形態として仕事上の影響力を抑制する JC (抑制 JC) について検証する。

ミドル・シニア層従業員の JC の先行要因として、包摂に関わる組織風土と上司の働きかけの影響を検証する。年齢にとらわれない公正な扱いや参加を促す年齢包摂的な組織風土は、ポストオフ・トランジションにおいて新しい役割や関係性を開拓する拡張 JC を促進し、現役世代との間に境界線を引く抑制 JC や、役割を狭める縮小 JC を低下させるだろう。また、ポストオフ後の期間をトランジションとして捉える時、ポストオフ直後はより混乱や喪失感が大きく、環境的な支えの多寡が適応方策の選択に影響を及ぼすと考えられるため、年齢包摂的な組織風土が JC に及ぼす影響はポストオフ後1年未満に見いだされるだろう。

H1-a Timel の年齢包摂的な組織風土が、ポストオフ後1年未満群でTime2の拡張JCを 高め、抑制JC・縮小JCを低下させる

包摂を促す上司の働きかけとして、本研究では自律支援に着目する。先行研究を踏まえると上司の自律支援は拡張 JC を高めると考えられる。抑制 JC については定義の上から、本人の意思を尊重する自律支援によって高まると考えられる。他方、先行研究はいずれも縮小 JC へのリーダーシップの効果を見出しておらず、本研究も同様と考えられる。H1-a と同様、上司の働きかけの JC への効果は、ポストオフ直後に表れると考えられる。

H1-b Time1 の上司の自律支援が、ポストオフ 後 1 年未満群で、Time2 の拡張 JC・抑制 JC を高める

2-5. JC とポストオフ・トランジションにおける 適応についての仮説

ポストオフ・トランジションの文脈では、仕事

上のパフォーマンスと、個人の心理的ウェルビーイングという、2種類の適応課題が生じるだろう。 仕事のパフォーマンスに関して、拡張的な JC はプラスの、縮小的な JC はマイナスの影響を与えるとされる(Weseler & Niessen, 2016)。ワーク・エンゲイジメント、タスクパフォーマンスに対して拡張 JC はプラスの影響を、抑制 JC と縮小 JC はマイナスの影響を与えると考えられる。また、JC をトランジションにおける適応方策とみるならば、その効果が表れるまでのタイムラグが想定される。よって次のような仮説を立てる。

- H2-a Time1 の拡張 JC が、Time2 のワーク・エンゲイジメントおよびタスクパフォーマンスをポストオフ後 1 年以上群で高める
- H2-b Time1 の抑制 JC および縮小 JC が、Time2 のワーク・エンゲイジメントおよびタス クパフォーマンスをポストオフ後 1 年以上群で低下させる

仕事上の成果には、担当役割内での成果であるタスクパフォーマンスのほかに、職場の他者や職場全体に対する貢献行動である文脈的パフォーマンスがある(池田・古川,2008)。岸田(2020)によれば抑制 JC は新しい役割の受容につながる。仕事のパフォーマンスを高める拡張 JC と役割受容を促す抑制 JC は、文脈的パフォーマンスを高めるだろう。また、新しい役割の受容は、自己受容や自己成長、他者との関係性への肯定的な認知である心理的ウェルビーイングを高めるだろう。他方、縮小 JC は文脈的パフォーマンスにも心理的ウェルビーイングにも負の効果を示すだろう。それら再適応のプロセスはポストオフ直後ではなくタイムラグを経て表れると考えられる。

H3-a Time1 の拡張・抑制 JC が、Time2 の文脈 的パフォーマンス、心理的ウェルビーイ ングをポストオフ後 1 年以上群で高める H3-b Time1 の縮小 JC が、Time 2 の文脈的パフ

オーマンス、心理的ウェルビーイングを ポストオフ後1年以上群で低下させる

表1 本研究の検証仮説の一覧

Time 1 の包摂的風土・上司の自律支援から、Time 2 のJCへの影響

			従			
		ポスト	拡張JC	抑制JC	縮小JC	
		オフ後				
独立	包摂的	1年未満	1	1	\downarrow	- H1-a
変数	風土	1年以上				111-4
	上司の	1年未満	1	1	_	- H1-b
(T1)	自律支援	1年以上				L 111-D

Time 1 のJCから、Time 2 の適応指標への影響に

			従属変数(T2)					
			ワーク・	タスクパ	文脈的パ	ウェル		
		ポスト	エンゲイ	フォーマ	フォーマ	ビーイン		
		オフ後	ジメント	ンス	ンス	グ		
	拡張JC	1年未満						
独立		1年以上	1	1	1	↑		
変数	抑制JC	1年未満						
		1年以上	\downarrow	\	1	↑		
(T1)	縮小JC	1年未満						
	きょういし	1年以上	\downarrow	\downarrow	\downarrow	\downarrow		
			H2-a.	H2-b	H3-a.	 Н3-b		

3. 方法

3-1. 対象

株式会社マクロミルの QuickMill を用い、従業 員規模 300 名以上の企業に正社員として勤務する、 役職定年やそれに準ずる制度・運用によって組織 管理の役職を離れた経験のある人を対象とした 質問紙調査を実施した。Time 1 調査(2021 年 3 月 13 日~14 日)の有効回答者 766 名に対し、Time 2 調査(2022 年 2 月 10 日~23 日)を依頼し、679 名 から回答を得た。 2 時点ともに同じ会社に正社員 として勤務しており、職場・上司の変更がなく、 回答に不備の無い部長・課長相当職からのポスト オフ経験者 402 名を分析対象とした。

3-2. 測定尺度

ワーク・エンゲイジメントは7件法、統制変数 以外のその他の尺度は6件法を用いて測定した。 ジョブ・クラフティング (JC)

拡張 JC は Slemp & Vella-Brodrick(2013)、 Sekiguchi et al. (2017)からタスク・関係性・認 知的 JC についてそれぞれ2項目を、Bindl et al. (2019)のスキル JC を学び直し文脈に合わせて 改訂した 2 項目を用いた。抑制 JC は岸田 (2020) を参考に 3 項目を作成した。縮小 JC は Weseler & Niessen (2016) から 3 項目を用いた。探索的因子分析の結果、スキル JC のうち 1 項目は抑制 JC に分類された(表 2)。 α 係数は拡張 JC: T1=. 847・T2=. 868、抑制 JC: T1=. 736・T2=. 754、縮小 JC: T1=. 632・T2=. 650。

表2 JC 項目(Time1)の探索的因子分析の結果

	拡張JC	抑制JC	縮小JC
仕事を通じて積極的に人と関わる(関係性)	0.752	-0.096	0.077
仕事上で関わる人々のことをよく知ろうとする(関係性)	0.736	0.077	-0.244
自分の担当する仕事を単なる作業の集まりではなく、全体として意味のあるもの	0.697	-0.027	-0.052
だと考える(認知)			
自分のスキルや関心に、より適合した新しい業務を探したり引き受けたりする (タスク)	0.664	-0.217	0.310
自分の担当する仕事の目的がより社会的に意義のあるものであると捉えなおす	0.637	-0.009	0.178
仕事をよりよくするために新しいアプローチを導入する(タスク)	0.614	0.153	-0.158
積み重ねた知識やスキルを横におき、今の仕事で貢献できるよう学び直す(スキ	0.558	0.183	-0.052
ル)			
仕事の影響力や社会的な意義を重視しすぎないようにする (認知)	-0.016	0.719	0.014
他者に影響を与えすぎないように、言動を抑制する(関係性)	0.020	0.648	0.026
仕事に対する当事者意識や所有感をほどほどに抑える (タスク)	-0.037	0.516	0.279
これまでのやり方や成功体験を横に置き、他者や他部署の力を借りる (スキル)	0.333	0.453	0.030
自分に合った仕事にするために、本当に自分に合わない職務の優先順位を下げる	0.157	-0.027	0.594
(タスク)			
自分に合った働き方にするために、仕事の範囲や量を縮小する(タスク)	-0.069	0.337	0.498
まったく気の合わない職場の人たちとの接触を避けるようにする(関係性)	-0.159	0.135	0.494
因子相関行列	0.300		
	0.062	0.449	

適応指標(Time2)

ワーク・エンゲイジメントは UWES 短縮版 (Shimazu et al., 2008) の 9 項目 (α =. 948)、タスクパフォーマンスは「課題パフォーマンスとは,組織から期待されている役割や業務を遂行する職務行動である」とする池田・古川 (2008) の記載に沿って3項目をオリジナルで作成 (α =. 768)、文脈的パフォーマンスは池田・古川 (2008) より同僚の成果に対する貢献度4項目・職場の成果に対する貢献度3項目の計7項目 (1因子、 α =. 916)、心理的ウェルビーイングは Ryff & Keyes (1995) を基にした西田 (2000) の日本語項目から反転項目でない8項目 (α =. 866) を使用した。

上司の自律支援(Time 1)

Kim & Beehr (2018) が参照した Zhang & Bartol (2010)より 4 項目 (α=.800)

年齢包摂的な組織風土 (Time1)

Edmondson(1999)の心理的安全性の7項目に、包 摂的風土の観点として Nishii(2013)が指摘した 「雇用の公平性」「違いの統合」「意思決定への包 摂」を踏まえ年齢によらない公正性や尊重に関す る2項目を作成して追加した。探索的因子分析の 結果 2 因子が見出され、誰でも問題提起やリスクを取ることができる、努力や能力が公正に評価されるといった心理的安全性の 4 項目と、年齢によらない公正性や尊重に関する追加 2 項目を含む第 1 因子を「包摂的風土」と名付けた(α =.837)、第 2 因子は心理的安全性の反転項目の 3 項目で「他者への不寛容」と名付けた(α =.753)(表 3)。

表3 年齢包摂的な組織風土の探索的因子分析の結果

		他有个
	包摂的	の不寛
	風土	容
独自の技術や才能が評価され、活用される(心理的安全性)	0.773	0.049
誰の発言であっても、真摯に受け止められる(心理的安全性)	0.764	-0.082
年齢にかかわらずよい仕事をすれば評価される(オリジナル)	0.710	0.071
誰でも、問題点や困難な論点を提起することができる(心理的安全性)	0.641	-0.092
いきいきと働いているポストオフ経験者が一定数いる (オリジナル)	0.616	0.070
リスクを取っても大丈夫である(心理的安全性)	0.564	-0.016
誰も、故意に他の人の努力を損ねるようなことはしない(心理的安全性)	0.501	-0.028
異質な人を拒絶することがある (心理的安全性)	0.007	0.799
失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い(心理的安全性)	0.030	0.721
同僚に助けを求めるのは難しい(心理的安全性)	-0.023	0.616
田子和明仁刊	0.202	

因子相関行列 -0.383

統制変数(Time1)

年齢、主観的年齢(Nagy et al., 2019)、部長ポストオフかどうか、管理職かどうか、職種(営業・販売・サービス、生産・開発・技術・システム)、性別、未・既婚、子の有無、個人年収 600 万円以上未満、従業員 1000 名以上未満を統制した。

4. 結果

相関係数表を表 4、重回帰分析の結果を表 5・表 6 に示す。統制変数の結果は表中から割愛した。表 5 では、拡張・抑制・縮小 JC それぞれを従属変数とし、既述の統制変数のほか Time 1 の当該 JC の影響をコントロールした上で、包摂に関する組織風土と上司の影響を分析した。ポストオフ後 1 年未満群では、包摂的風土が拡張・抑制・縮小

の3種類の JC すべてを高めた(β =. 260 p<. 05、 β =. 266 p<. 05、 β =. 358 p<. 01)。しかし1年以上群では、包摂的風土はいずれの JC にも有意な係数を示さなかった。他者への不寛容は抑制・縮小 JC に対して、ポストオフ後1年未満群(β =. 258 p<. 05、 β =. 346 p<. 01)でより強く、1年以上群(β =. 120 p<. 05、 β =. 158 p<. 05)でより弱い正の有意な係数を示した。Time 1 の年齢包摂的な組織風土(のなさ)が、ポストオフ後1年未満群で、Time 2 時点の拡張 JC を高め、抑制 JC および縮小JC を低下させる(高める)とした仮説 H1-a については、包摂的風土と拡張 JC との関係については支持され、抑制 JC・縮小 JC については仮説と異なる効果がみられ不支持となった。他者への不寛容については支持された。

上司の自律支援は、ポストオフ後 1 年未満群の縮小 JC のみを有意に低下させた(β = -.265 px.05)。Time 1 の上司の自律支援が、ポストオフ後 1 年未満群で、Time 2 の拡張 JC および抑制 JC を高めるとした H1-b は不支持となった。

次に表 6 では、4 つの適応指標を従属変数とし、 既述の統制変数のほか組織風土と上司の影響を コントロールした上で拡張・抑制・縮小の3種類 の JC の影響を分析した。ワーク・エンゲイジメ ントおよびタスクパフォーマンスに対する JC の 効果はポストオフ後1年未満群では有意な水準と ならなかった。対してポストオフ後1年以上群で は、拡張 JC がワーク・エンゲイジメントおよび タスクパフォーマンスを高めた(β =. 383 p<. 01、 β =. 219 p<. 01)。しかし、抑制 JC は仮説に反し

表 4 相関係数表

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 職場_包摂的風土_t1	3.749	0.729										
2 職場_他者への不寛容_t1	3.436	0.885	-0.301 **									
3 上司_自律支援型_t1	3.930	0.806	0.607 **	-0.138 **								
4 拡張JC_t1	3.811	0.737	0.494 **	0.048	0.512 **							
5 抑制JC_t1	3.683	0.763	0.216 **	0.240 **	0.196 **	0.334 **						
6 縮小JC_t1	3.537	0.834	0.000	0.285 **	0.026	0.080	0.480 **	•				
7 ワーク・エンゲイジメント_t2	3.918	1.023	0.228 **	-0.082	0.300 **	0.365 **	-0.004	-0.022				
8 タスクパフォーマンス_t2	4.168	0.763	0.434 **	-0.104 *	0.446 **	0.393 **	0.066	-0.079	0.337 **			
9 文脈的パフォーマンス_t2	4.009	0.700	0.332 **	0.021	0.382 **	0.445 **	0.085 †	-0.053	0.325 **	0.689 **		
10 PJフィット_t2	3.995	0.816	0.351 **	-0.077	0.384 **	0.295 **	0.065	-0.004	0.303 **	0.676 **	0.648 **	
_11 心理的ウェルビーイング_t2	4.081	0.665	0.260 **	0.024	0.289 **	0.420 **	0.118 *	0.001	0.308 **	0.639 **	0.742 **	0.569 **

表 5 重回帰分析(Time 1 包摂→Time 2 JC)

ポストオフ後1年未満

		JC_t2	
	拡張JC	抑制JC	縮小JC
Time 1 時点の当該JC	0.414 **	0.296 *	0.095
職場_包摂的風土_t1	0.260 *	0.266 *	0.358 **
職場_他者への不寛容_t1	0.057	0.258 *	0.346 **
上司_自律支援_t1	-0.016	-0.099	-0.265 *
<i>R2</i>	0.391	0.360	0.435
調整済みR2	0.266	0.229	0.319
F	3.127 **	2.743 **	3.744 **
п	89	89	89

** p<.01, * p<.05, † p<.10

ポストオフ後1年以上

		JC_t2	
•	拡張JC	抑制JC	縮小JC
Time 1 時点の当該JC	0.441 **	0.336 **	0.373 **
職場_包摂的風土_t1	0.018	0.117	0.041
職場_他者への不寛容_t1	0.082	0.120 *	0.158 **
上司_自律支援_t1	0.039	0.055	0.034
<i>R2</i>	0.253	0.207	0.220
調整済みR2	0.216	0.167	0.181
F	6.720 **	5.169 **	5.596 **
п	313	313	313

** \(\rho < .01, *\(\rho < .05, † \(\rho < .10 \)

表 6 重回帰分析(Time 1 JC→Time 2 適応)

ポストオフ後1年未満

	適応指標_t2						
	ワーク・	タスクパ	文脈的パ	心理的ウェ			
	エンゲイ	フォーマ	フォーマ	ルビーイン			
	ジメント	ンス	ンス	グ			
職場_包摂的風土_t1	0.149	0.403 **	0.179	0.263 *			
職場_他者への不寛容_t1	-0.014	0.083	0.136	0.0973			
上司_自律支援_t1	0.132	0.154	0.200 †	0.037			
拡張JC_t1	0.133	0.091	0.294 *	0.226 †			
抑制JC_t1	-0.171	-0.022	0.001	0.142			
縮小JC_t1	-0.144	-0.042	-0.024	-0.082			
R2	0.239	0.341	0.419	0.336			
調整済みR2	0.056	0.183	0.280	0.177			
F	1.309	2.163 *	3.013 **	2.114 *			
n	89	89	89	89			

** p<.01, * p<.05, † p<.10

ポストオフ後1年以上

	適応指標_t2						
	ワーク・	タスクパ	文脈的パ	心理的ウェ			
	エンゲイ	フォーマ	フォーマ	ルビーイン			
	ジメント	ンス	ンス	グ			
職場_包摂的風土_t1	-0.085	0.138 †	0.062	-0.028			
職場_他者への不寛容_t1	-0.070	-0.013	0.062	0.0292			
上司_自律支援_t1	0.158 *	0.256 **	0.179 *	0.115			
拡張JC_t1	0.383 **	0.219 **	0.324 **	0.365 **			
抑制JC_t1	-0.122 †	-0.045	-0.070	-0.063			
縮小JC_t1	0.064	-0.091	-0.085	-0.012			
R2	0.240	0.290	0.247	0.199			
調整済みR2	0.196	0.249	0.204	0.152			
F	5.482 **	7.087 **	5.706 **	4.299 **			
n	313	313	313	313			

** p<.01, * p<.05, † p<.10

てワーク・エンゲイジメントを低下させる有意傾向の係数を示した(β =. 122 p<. 10)。縮小 JC はいずれの従属変数にも有意な係数を示さなかった。よって H2-a は拡張 JC については支持、抑制 JC については不支持、H2-b は不支持となった。

続いて、文脈的パフォーマンスおよび心理的ウ ェルビーイングに対して、拡張 JC は、ポストオ フ後 1 年未満群では有意または有意傾向の (β =. 294 p<. 05、β=. 226 p<. 10)、1 年以上群では有 意な正の係数 (β=.324 p<.01、β=.365 p<.01) を示した。係数の値や有意確率の水準はいずれも 1 年以上群の方がより大きく確かであり、仮説 H3-a に沿った結果といえる。しかし、抑制 JC、 縮小 JC の係数はいずれも有意とならなかった。 よって仮説 H2-a は拡張 JC については支持、抑制 JC については不支持、H3-b は不支持となった。 拡張 JC は、ポストオフ・トランジションにおけ る様々な適応にポジティブな影響を与えること、 抑制 JC はワーク・エンゲイジメントにのみ弱い 負の影響があること、そしてそれの効果は時間経 過を経て表れることが示唆された。

5. 考察

5.1. 仮説検証の結果について

本研究では、ポストオフ後の期間をトランジションとしてとらえ、時間経過を注視しながら、組織による包摂が個人の適応方策である JC を促すか、JC が仕事の成果と個人のウェルビーイングを促すかを検証した。

仮説通り、年齢にこだわらない公正さや参加を 促す年齢包摂的風土がポストオフ後1年未満群 のみで Time 2の拡張 JC を高め、失敗が責められ 同僚に助けを求めにくいといった他者への不寛 容の組織風土が Time 2の抑制 JC・縮小 JC をポス トオフ後1年未満群でより高めた。

しかし仮説に反して、年齢包摂的風土はポストオフ後1年未満群の抑制 JC および縮小 JC を高めた。理由として、年齢にこだわらず実力を評価するような組織風土は、人によってはポストオフ直後の混乱や葛藤が処理しきれない状況において

自信喪失や強いストレスの要因となり、影響力の 抑制や役割の縮小を促すことが考えられる。ある いは、年齢にこだわらずに新しい役割を開拓する 前段階としての他者への影響の抑制やタスクの 縮小により前向きな身辺整理なのかもしれない。

上司の自律支援は、組織風土ほどには影響力を もたないが、包摂的風土とは反対にポストオフ直 後の縮小 JC を低下させる。縮小 JC は必ずしも不 適応的な方策ではないが、組織風土と上司支援の 組み合わせによってより適応的な縮小 JC を促す 可能性が考えられる。

他方、Time 1 の拡張 JC は、Time 2 のワーク・エンゲイジメント、タスクパフォーマンスをポストオフ後 1 年以上群のみで高め、他者や組織への貢献である文脈的パフォーマンスと心理的ウェルビーイングを高める効果はポストオフ後 1 年未満群よりも 1 年以上群でより強かった。

仮説に反してポストオフ後1年以上群の抑制JC がワーク・エンゲイジメントを有意傾向で低下させた理由には、先行研究との調査対象の違いが考えられる。岸田(2020)の調査対象であった定年退職後再雇用の従業員では影響力の抑制が役割受容にポジティブに働くとしても、ポストオフ後・退職前の従業員にとっては影響力の抑制が仕事への活力を低下させる可能性がある。

また、縮小 JC はどのような適応指標に対しても統計的に有意な影響を及ぼさなかった。理由として、縮小 JC には適応への正負の影響が混在する可能性が考えられる。ある領域に役割を拡張するためにそれ以外の領域の役割を縮小するといった戦略的な縮小 JC と、ストレスを避ける回避的な縮小 JC の分離は今後の研究課題といえる。

5. 2. 学術的貢献

本研究の貢献は、これまで取り扱われてこなかった加齢に起因する職階・役割や処遇の非自発的変更といった変化への適応メカニズムを、トランジションの視点で検討したことにある。ポストオフ後の期間を役割変更に伴う葛藤や再適応のプロセスとして描き出すことで、個人にとっての仕

事の意味やワーク・アイデンティティの変化と関連付けられて生み出された JC の概念を用いることの適切さを示した。

また、日本のミドル・シニア層従業員の文脈に おいて未だ検討されていない JC の先行要因を検 討した。年齢を多様性の一要素と捉え、組織によ る包摂的な働きかけの影響がトランジションの 初期に大きいことを捉えた。年齢包摂的な組織風 土と上司の自律支援の機能の違いが示され、今後 の研究課題を示した。

適応指標についても、ワーク・エンゲイジメントやタスクパフォーマンスのみならず、文脈的パフォーマンスや心理的ウェルビーイングへの影響を捉えたことにより、トランジションごとの適応課題の変化や、より従業員自身のためになる環境や支援を考える視点を研究に取り入れた。

今後に向けては、本研究の結果から、また先行研究の示唆からも、ポストオフ・トランジションの再適応には年齢包摂的風土→拡張 JC→適応という媒介モデルが推測される。データを追加し、3時点データにより検証していく意義があるだろう。他方、役職定年後の数年間を正社員として上司や部署の変更なく勤務し続けている調査対象に特有のバイアスも懸念され、本研究の限界と同時にミドル・シニア研究の難しさも示唆される。

5.2. 実務的貢献

本研究では、個人の適応方策として拡張 JC が 有効であること、その拡張 JC を促すために、特 にポストオフ直後の年齢包摂的で他者に不寛容 でない風土が重要であることが示唆された。年長 者に対してのみならず若年者に対しても同様に、 年齢に関わらずに発言が取り入れられたり、成長 や活躍の機会や評価が公正に与えられたりする 環境づくりが重要といえる。

しかし年齢包摂的風土には、ポストオフ直後のミドル・シニア従業員の、影響力の抑制やタスクや人間関係の縮小を促す側面もある。上司の自律支援の JC への影響力は限定的だが、風土が個人の適応に及ぼす影響を慎重に見守りケアするこ

とは重要だろう。

また、拡張 JC の仕事の活力や担当役割内のパフォーマンスへの効果は、ポストオフ直後には発現しない。個人の適応方策の効果への期待は、ポストオフ直後は文脈的パフォーマンスを通じた周囲への貢献や自己受容などの心理的ウェルビーイングにとどめ、仕事への活力や役割内パフォーマンスの手応えには時間がかかることを本人や周囲が知っておくことは有益だろう。

参考文献

- 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.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.
- Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). *Leading transition: A new model for change. Leader to leader, 16*(3), 30-36.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- 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.
- 石山恒貴・高尾真紀子 (2021). 役職定年制と定年再雇用対象者 におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因. 日本労 務学会誌, 21 (3), 43-62.
- 人事院(2017). 平成 29 年度 民間企業の勤務条件制度等調査.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- 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 61 (703 特別号), 65-75.
- 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.
- 近藤英明 (2021). 役職定年時のワークモチベーションの変化に 対する影響要因. キャリアデザイン研究, 17, 107-116.
- Kooij, D. T., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.

- 森永雄太 (2022). インクルーシブ・リーダーシップがジョブ・ クラフティングに与える影響のメカニズム. 組織学会 2022 年度 研究発表大会予稿集, 2801.
- Nagy, N., Johnston, C. S., & Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(3), 373-383.
- 西田裕紀子 (2000). 成人女性の多様なライフスタイルと心理的 well-being に関する研究. 教育心理学研究, 48(4), 433-443.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- 大木栄一 (2018) . 「役職定年制」・「役職の任期制」の機能とキャリア意識の醸成-50 歳代経験者から見た「役職定年制」・「役職の任期制」の評価と課題-. 高齢・障害・求職者雇用支援機構『65 歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援―高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書』(pp.51-78),高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 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.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. Applied Psychology, 57(3), 510-523.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2), 126-146.
- 杉原徹哉・岡田昌毅 (2021). 中高齢社員の仕事の意味の深まり を促進・阻害する要因についての探索的検討. キャリアデザイ ン研究, 17, 33-46.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, *34*(4), 573-581.
- 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, 1548.
- 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.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.