

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

岸田 泰則

(法政大学大学院博士後期課程)

本稿では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、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチにより「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」を探索的に分析した。分析の結果、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た。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。

目次

- I はじめに
- II 先行研究のレビューとリサーチクエスション
- III 研究方法
- IV 分析結果
- V むすび

I はじめに

高齢者雇用の促進に伴い、労働力人口に占める高齢者の比率は上昇をしており(平成29年版高齢社会白書)、今後も高齢者の比率は上昇し続けることが予想される。一方日本経済は労働生産性の低さが課題として指摘されているが、比率が高まった高齢者層のスキルの維持・向上が課題となっている(太田2018)。また、役職定年や定年を契機に自己の処遇や役割に戸惑いを覚える高齢者も多い。その高齢者のモチベーションや能力をいかに維持していくか、あるいは高めていくかが社会的課題となっている。高齢者雇用の現状は、

「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」状況である「福祉型雇用」が多く、高齢雇用者が戦力になっていない現状が散見される(今野2014)。

高齢雇用者が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(鹿生・大木2016;今野2017)。たとえば、鹿生・大木(2016)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」であり、職務範囲や役割の変更(タスククラフティング)、仕事の意義の変更(認知的クラフティング)、人間関係の境界の変更(関係的クラフティング)の3次元がある(Wrzesniewski and Dutton 2001)。近年は高齢雇用者のジョブ・クラフティングの研究もなされつつあり、ジョブ・クラフティングが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, Tims, and Kanfer

2015)。

本稿では、このジョブ・クラフティングの概念に着目し、先行研究ではまだ全容が解明されていない高齢雇用者のジョブ・クラフティングの特徴と規定要因、そしてその効果を探索的に調査分析する。

II 先行研究のレビューとリサーチクエスチョン

1 先行研究のレビュー

従来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 and Dutton 2001)。ジョブ・クラフティングの概念はプロアクティブな行動として捉えられており、特別教育の教師(Ghitulescu 2006)、外交販売員(Lynos 2008)、保育士(Leana, Appelbaum and Shevchuk 2009)などの職種において研究がなされており、職種によって、ジョブ・クラフティングの規定要因やその結果現れる行動が相違する(Kooij, Tims, and Kanfer 2015)。このように従業員がジョブ・クラフティングの行動をとることがある程度実証されてきたわけであるが、すべての従業員がジョブ・クラフティングをできるわけではない(Tims and Bakker 2010; Tims, Bakker and Derks 2012)。特に自律度の高い職種では、ジョブ・クラフティングをしやすいと言える(Wrzesniewski and Dutton 2001)。ただ、ジョブ・クラフティングの要因は、自律度が高いだけではなく、知識や経験や学習がジョブ・クラフティングに正の影響を与える(森永 2010; 森永・金井 2013; 廖 2017; 石山 2018)ことが明らかになっている。また、従業員の職位によって、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が、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, Wrzesniewski and Dutton

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。

次に、ジョブ・クラフティングの効果としては、組織コミットメントや職務満足を高め(Ghitulescu 2006)、ワークエンゲージメントを高める(Tims, Bakker and Derks 2012)ことがあげられる。特に、ジョブ・クラフティングは、ワークエンゲージメントと仕事および個人の資源を媒介すると想定されている(Bakker and 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、ワークエンゲージメントを高めると言える。また、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, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis and Lee 2006)ことも明らかになっている。

このように、ジョブ・クラフティングはプロアクティブな概念の範疇として扱われ、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先行研究が多かったが、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。「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次元が考えられる(中野 2015)。ただし、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, Bakker, and Derks 2012)や、エンゲージメントに影響を及ぼさないこと(Kroon, Kooij and van Veidhoven 2013)も示唆されている。職務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(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli and Hetland 2012; 森永 2014)との否定的な見方がある。

次に、高齢雇用者のジョブ・クラフティングに焦点をあてると、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, Tims and Kanfer 2015)が、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が示唆されている（鹿生・大木 2016）。但し、先行研究ではどのような状況において、高齢雇者のジョブ・クラフティングが発生しているのかのプロセスが検討されていない。さらには、先行研究では、高齢雇者のジョブ・クラフティングが組織に正の効果を及ぼしているのかについても明らかにしていない。ただし、高齢雇者のジョブ・クラフティングの先行研究が少ないとはいえ、ジョブ・クラフティング一般の先行研究で得られた発見から高齢雇者のジョブ・クラフティングについての仮説が立てられる。第1に、知識や経験がジョブ・クラフティングの規定要因の一つであるから、長年の経験を有している高齢雇者は、ジョブ・クラフティングをしやすい傾向にあると言える。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 and Dutton 2001）、プロアクティブな行動につながる（Grant and Ashford 2008）が、定年後の高齢雇者は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。すなわち、ジョブ・クラフティングは高齢雇者の自律性を高め活性化させ、かつ高齢雇者はジョブ・クラフティングの余地が高いと言える。

先行研究の中には縮小的ジョブ・クラフティングが雇者の手抜きにつながるとみなすもの（佐藤 2017）もあるが、本稿では、高齢雇者の縮小的ジョブ・クラフティングは個人のモチベーションを下げずに維持するとの仮説を立てる。その根拠として、次のとおり3点あげる。第1に、Kooij, Tims, and Kanfer (2015) は、先行研究レビューから高齢雇者のジョブ・クラフティングとして一定量の仕事量に調節するクラフティングの形態を提示している。第2に、中野 (2015) は、従業員が仕事へのインプットと仕事から得られるアウトプットをバランスさせるために、仕事へのインプットを減らす縮小的ジョブ・クラフティングが仕事の意義を維持し、モチベーションの低下を防ぐとの理論的可能性を示唆している。第3に、近年の日本の雇の現場では、短時間勤務などの柔軟な雇形態が高齢者の雇を拡大しているた

め（松原 2004）、仕事量の減少方向への調整が高齢雇者のモチベーションの維持につながると言える。そのため、この縮小的ジョブ・クラフティングは、現役世代に比べ、高齢雇者に発生しやすいジョブ・クラフティングで、個人のモチベーション維持に影響を与えるものと言える。

2 リサーチクエスチョン

ここまでの先行研究のレビューにおいて、縮小的ジョブ・クラフティングが高齢雇者に特有で有益なジョブ・クラフティング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。

RQ：高齢雇者の縮小的ジョブ・クラフティングは、どのような要因とプロセスで発生し、それは個人や組織にどのような影響を与えるのか

なお、本稿では、高齢雇者、定年を次の通り定義する。まず、高齢者については、高年齢雇安定法の定義である「55歳以上の者」に則ることとし、高齢雇者を「55歳以上の者で、雇されている者」と定義する。次に、定年制については、一般には、「雇者が一定の年齢に達すると自動的に雇関係が終了する制度」を指すが、本研究では今野 (2017) の「会社が一定年齢を定めて社員の雇条件の転換を行う制度」の定義を採用する。この定義には、従来の「伝統的定年制」「役職定年制」の2つが含まれるものとする。

Ⅲ 研究方法

1 調査方法

本稿のRQを解明するために、65歳定年制を導入し高齢者雇を促進している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、同社で雇されている高齢雇者11名へインタビュー調査を実施した。X社では2007年より定年制を65歳へ延長し、2011年からは65歳以降の再雇制度も導入し、生涯現役型雇を目指し高齢雇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アップ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歳の社員で構成された関係会社を設立し、高齢雇用の仕事の創出にも注力している。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¹⁾、高齢者が役割変容を求められる事象も多いため、高齢雇用者特有の定年制という時間で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。またX社では業務に関する改善提案について毎日文章での提出を義務付けており、自律性が尊重される組織文化が根付いていると見られるため、ジョブ・クラフティングが起きやすい職場環境と判断し、調査対象とした。

調査は2016年2月から2017年12月にかけて実施し、60～120分の半構造化面接調査を行った。面接前に事前に用意した「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、インフォーマント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。インフォーマントの概要は表1のとおりである。インフォーマントは、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想定した55歳以上の雇用者である。

高齢雇用のジョブ・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。

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修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下M-GTA）を採用した。M-GTAは、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下GTA）²⁾を改良し、実践しやすいようにGTAの可能性を高めた質的研究法である（木下2007）。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-GTA³⁾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

表1 高齢雇用のインフォーマント一覧

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
A	男性	59歳	人事	あり	あり
B	男性	58歳	営業	なし	なし
C	男性	58歳	営業	あり	あり
D	男性	61歳	品質保証	なし	なし
E	男性	64歳	人事	あり	あり
F	男性	59歳	人事	あり	あり
G	男性	62歳	開発	あり	あり
H	男性	65歳	製造	なし	なし
I	男性	64歳	総務	なし	なし
J	男性	61歳	製造	あり	あり
K	男性	60歳	総務	あり	なし

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適していると判断した。

分析テーマ⁴⁾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⁵⁾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、木下(2003, 2007)の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)⁶⁾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(統合的に説明された説明図である)結果図としてまとめた。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った。最後に、分析結果を確認するために、生成された概念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。なお、分析結果を妥当なものとするために、分析過程ではM-GTAでの研究経験の豊富な大学教員のスーパーバイズを受けるとともに、キャリアカウンセラーを交えた分析検討も行われた。

IV 分析結果

1 カテゴリーと概念

分析の結果、12 カテゴリー、29 概念が生成され、理論的飽和に達した。以下、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2に示す。

2 ストーリーライン

【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つのパターンが観察された。「就業継続意欲の維持」は、【モチベーション維持の欲求】【高齢者のスキル向上の欲求】へと変化する。

【モチベーション維持の欲求】への変化には2つある。第1に「非定型の業務が多い職種」では、「職場での適応遅れに対する恐怖」は「社会変化に追随するための新たな知識の獲得行動」に変化し、「事業を発展させるための職務範囲を超えた改善」を起こすに至る。第2に、「就業継続意欲の維持」をしつつも、「定年後の職務変更に伴う居場所感の喪失」も発生しており、これは、「従業員の自主性を許容する職場環境」の影響を受けて、「職務喪失を起点とした新たな職務の自己開発」を行うようになる。この行為は、高齢雇用者に「定年後における職場の中での居場所感の獲得」を認知させる効果をもつ。

【高齢者のスキル向上の欲求】の変化は、「就業継続意欲の維持」をしている高齢雇用者が「過去の経験の再編集」を行い、それが高齢雇用者の保有する「一線で通用するスキル」からの影響を受けることにより、「自己の強みの発見」に変化し、その結果、仕事の意味づけを「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」に求めるようになり、「一戦力として機能する価値」を発揮する。

定年後の「就業継続意欲の揺らぎ」を覚えた高齢雇用者は、【仕事に対する統制欲求】と【職場の人間関係に対する欲求】をもつに至る。【仕事に対する統制欲求】については、特に高齢雇用者

表2 カテゴリー概念表

カテゴリー	概念	定義
自律度の高い職場	従業員の自主性を許容する職場環境	組織が社員に自発的な行動を要求する職場環境
	非定型の業務が多い職種	日常の職務のなかで定型業務より非定型業務のほうが多い様子
	常に改善提案を求められる職場文化	定期的に改善提案を求められる制度があり、従業員の頭脳が刺激される状況
上司からの支援	上司から高齢者への僅かなリスペクト	年下の上司が部下の高齢者へほんの少しのリスペクトをもつこと
	上司から高齢者への無関心性	年下の上司が部下の高齢者へ関心を示さないこと
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	定年後は就業継続意欲が減退し、いつまで就業継続をするかを迷っている状態
組織における存在価値	現役世代育成につながる価値	高齢雇用者の業務が現役世代の育成につながっていると認知すること
	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
仕事に対する統制欲求	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、高齢者が仕事の負荷が増えることを懸念する様子
職場の人間関係に対する欲求	職場への愛着から発生する継承性の欲求	職場への愛着が起因となり、現役世代へ思想、歴史、技能を伝承しようとする欲求
	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ない、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
高齢者のスキル向上の欲求	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
	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
仕事の量・範囲の変化	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、自分の職務を喪失したために、新たな職務を自ら探したり創ったりする行動
	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仕事量を減少させること
高齢者の効用価値	現役世代との安定的な人間関係の構築	年下上司と高齢者がお互いに信頼関係を保ち、人間関係が安定している様子
	定年後における職場の中での居場所感の獲得	定年後も職場のなかに居場所感を獲得している状態
	現状の仕事に対する満足感の向上	高齢者が仕事の満足感を得ている状況
職務の対人関係の変化	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	高齢雇用者がポストオフした後に、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
	文章によって現役世代へ組織の歴史を伝えようとする交流	高齢雇用者が、現役世代へ組織の歴史や仕事の経緯を伝えるために、後世に残る文章を作成し、現役世代との交流を図る様子
仕事の意味づけの再定義	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
モチベーション維持の欲求	定年後の職務変更に伴う居場所感の喪失	定年後、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
	職場での適応遅れに対する恐怖	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
	社会変化に追従するための新たな知識の獲得行動	定年後も社会変化に追従するために業務に必要な知識を獲得する行動

特有の加齢にともなうものであり、「介護と仕事の両立願望」と「健康面の不安と仕事の両立願望」で構成され、「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」へと変化し、「現状の仕事に対する満足感の向上」へとつながる。

【職場の人間関係に対する欲求】は、「職場への愛着から発生する継承性の欲求」と「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」で構成され、「職場への愛着から発生する継承性の欲求」は、「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」と「文章によって現役世代へ組織の歴史を伝えようとする交流」へと変化する。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」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」へ変化し、これは「現役世代との安定的な人間関係の構築」に効果を発揮する。

なお、X社の中にある「従業員の自主性を許容

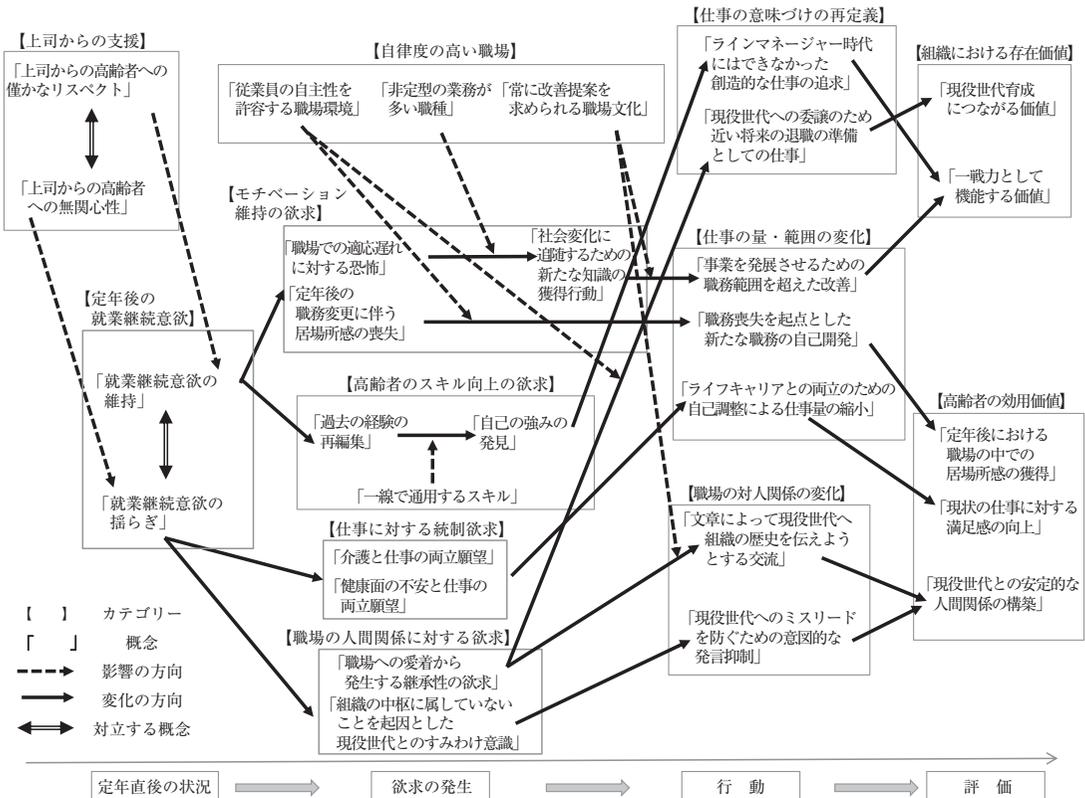
する職場環境」や「常に改善提案を求められる職場文化」などの【自律度の高い職場】は、【仕事の意味づけの再定義】や【仕事の量・範囲の変化】や【職場の対人関係の変化】へ正の影響を与える。

なお、分析した内容を、高齢雇用者のジョブ・クラフティング発生プロセスモデル（結果図）として図1に表す。結果として生成されたカテゴリーのなかで、【仕事の意味づけの再定義】は認知的クラフティングに相当し、【仕事の量・範囲の変化】はタスククラフティングに相当し、【職場の対人関係の変化】は関係的クラフティングに相当すると言える。

3 理論的解釈

本稿で生成された概念をジョブ・クラフティングの概念に分類する。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」は拡大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

図1 高齢雇用者のジョブ・クラフティング発生プロセスモデル（結果図）



での仕事」は縮小的認知的クラフティングに相当する。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」は拡大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相当する。「文章によって現役世代へ組織の歴史を伝えようとする交流」は拡大的関係の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」は縮小的関係のクラフティングに相当する。本稿での分析からは、高齢雇用者の拡大的ジョブ・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、関係の3次元のジョブ・クラフティングが観察された。本稿で生成された概念をジョブ・クラフティングの概念で分類し、ジョブ・クラフティングの規定要因、効果などを表3に表す。

X社の高齢雇用者には、拡大的ジョブ・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、職場への愛着が強い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大的ジョブ・クラフティングに比べると比較的薄い傾向があった。一方、就業継続を躊躇するまでの制約条件が存在せずに、仕事そのものへの愛着が強い場合には拡大的ジョブ・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った。

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よりも、日々の業務量を一定量にしたいなどの縮小的ジョブ・クラフティングを起こしやすと言える。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

表3 ジョブ・クラフティング一覧

拡大か縮小	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
拡大的	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	社会変化に追随するための新たな知識の獲得行動	一戦力として機能する価値
		職務喪失を起点とした新たな職務の自己開発	定年後の職務喪失に伴う居場所感の喪失	定年後に職場の中での居場所感の獲得
	関係のクラフティング	文章によって現役世代へ組織の歴史を伝えようとする交流	自己の強みの発見	現役世代との安定的な人間関係の構築
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	現役世代育成につながる価値
	タスククラフティング	ライフキャリアとの両立の為の自己調整による仕事量の縮小	健康面の不安と仕事の両立願望、介護と仕事の両立願望	現状の仕事に対する満足感の向上
	関係のクラフティング	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	現役世代との安定的な人間関係の構築

助言を控える傾向が見られた。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った。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。それはわきままえているつもりです”との発話データがあり、これは役職定年以降に職場の周囲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の行動であり、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ていると認知していた。

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が、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の行動が見られた。“（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”という発話データがあり、これは、高齢雇用者が、職場への愛着を持っているがために、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。若くして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く意識の高い様子が見られた。

V むすび

本稿では、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、MGTA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た。本研究におけるRQ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、それは個人や組織にどのような影響を与えるのか」であった。その結果、12カテゴリー、29概念が生成され、高齢雇用者のジョブ・クラフティング発生プロセスモデルが構成された。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

る。例えば、高齢雇用者には、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、仕事そのものへの愛着と組織への愛着を持っており、仕事への愛着と組織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い、拡大的ジョブ・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に至る。このジョブ・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っていた。

本稿は探索的な検討であったが、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、高齢雇用者においては、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生していた。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して機能していた。そして、現役世代との差異化の意識の根底には、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た。このプロセスは定年制の存在する国における特有なものであるが、役職定年や定年後再雇用という年齢で区切られた出来事により地位や役割の変容を強制される高齢者のジョブ・クラフティングの実態を解明できたと言える。

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た。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づけの再定義を行い、周囲から求められる仕事のアウトプットに対し、自己のインプットを主体的に調整していた。ジョブ・クラフティングをしている高齢雇用者は、主体的に仕事の意味づけを行うことで、現役時にも増して職場の周囲の人間関係を目を配り、周囲に求められる調和のある仕事量の調整を行っていた。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ると言える。

実践的意義としては、次のとおり2点あげられる。第1に、高齢雇用者が年齢を増すにつれ体力の低下が免れないことを考慮すると、キャリア面談や提案制度を整備することにより縮小的ジョブ・クラフティングが発生しやすい環境を作れば、高齢雇用者のモチベーションの維持が期待できる。

第2に、高齢雇用者のジョブ・クラフティングが発生しやすい状況を作るためには、年下上司が高齢者への僅かなリスペクトを払うなどの上司側のマネジメントを磨くことも重要であることが示唆された。

最後に、本稿の限界と今後の課題について3点述べる。第1に、本稿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なかった。第2に、本稿では高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングが個人へ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の発見までには至っていない。第3には、個人のジョブ・クラフティングは常に縮小的あるいは拡大的であるのか、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大的ジョブ・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、本稿の今後の課題となる。

*謝辞

指導教員の石山恒貴教授には、本研究の構想から執筆まで終始ご指導いただいた。竹下浩教授には、M-GTAの作法を手

ほどきしていただいた。藤村博之教授、武石恵子教授には、労働政策研究会議の発表において、貴重な視座を与えていただいた。準備委員会の佐藤厚教授、梅崎修教授からは、論文へ貴重なコメントをお寄せいただいた。ご支援いただいた先生へ心より感謝申し上げます。

- 1) 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。
- 2) GTAは、数量的研究者であるグレーザーとシンボリック相互作用論者（質的研究者）であるストラウスという2名の社会学者が共同で考案した研究方法である。グラウンデッドとは「データに根拠を持った」（Glaser and Strauss 1967=1996）という意味であり、GTAは特定の領域に密着した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）ことを可能にする研究方法である。
- 3) M-GTAでは、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点のガイドが設けられており（山崎 2016）、GTAより研究方法としての使いやすさが増しGTAの可能性をより高めた。また、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）が必要な修正を行うことで検証される（木下 2003）。M-GTAでは、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）。
- 4) 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）。
- 5) 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、実在するインフォーマントと異なり、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、集団である。
- 6) 各概念を表す具体例でインフォーマントの発話データである。

参考文献

- 石山恒貴 (2018) 『越境の学習のメカニズム——実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジブローカーの実像』福村出版。
- 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。
- (2017) 「『実質65歳定年制』時代の定年制」『人口減少社会における高齢者雇用』労働政策研究・研修機構、第1章。
- 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」『Business Labor Trend』2018年1・2月号、pp. 32-35。
- 鹿生治行・大木栄一 (2016) 「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、pp. 27-43。
- 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。
- (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。
- 小林孝雄 (2016) 「GTA の理論と実際」末武康弘他編著『「主観性を科学化する」質的研究法入門——TAE を中心に』4 章, 金子書房。
- 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。
- 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・組織心理学会第 31 回大会発表論文集』, pp. 219-222。
- 松原光代 (2004) 「高年齢者ワークシェアリングの現状」『連合総研 月刊レポート DIO』182, pp. 9-12。
- 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」神戸大学博士論文。
- (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), pp. 33-37。
- 森永雄太・金井壽宏 (2013) 「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』Chapter5, pp. 107-135。白桃書房。
- 山崎浩司 (2016) 「M-GTA の考え方と実際」末武康弘他編著『「主観性を科学化する」質的研究法入門——TAE を中心に』5 章, 金子書房。
- 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』(京都大学経済学会), 191 (3), pp. 83-99。
- Bakker, A. B., and Bal, P. M. (2010) “Weekly Work Engagement and Performance : A Study among Starting Teachers.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 189-206.
- Berg, J. M., Wrezeniewski, A., and Dutton, J. E. (2010) “Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks : When Proactivity Requires Adaptivity,” *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 158-186, Springer.
- Ghitulescu, B. E. (2006) *Shaping Tasks and Relationships at Work : Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York : Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1996) 『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)。
- Grant, A. M., and Ashford, S. J. (2008) “The Dynamics of Proactivity at Work,” *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3-34.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., and Lee, K. (2006) “Impact and The Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,” *Organizational Behavior and Human Processes* 103, pp. 53-67.
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., and Kanfer, R. (2015) “Successful Aging at Work : The Role of Job Crafting”. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, and D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, pp. 145-186.
- Kroon, B., Kooij, D., and van Veidhoven, M. (2013) “Job crafting en bevoegenheid: zijn er verschillen tussen teams met een restrictieve dan wel onbegrensde werkcontext? Gedrag en Organisatie 26 (1), pp. 46-65.
- Leana, C., Appelbaum, E., and Shevchuk, I. (2009) “Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education : The Role of Job Crafting,” *Academy of Management Journal*, 52 (6), pp. 1169-1192.
- Lynos, P. (2008) “The Crafting of Jobs and Individual Differences” *Journal of Business and Psychology*, 23 (1), pp. 25-36.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W.B., and Hetland, J. (2012) “Crafting a Job on a Dairy Basis, Contextual Correlates and the Link to Work Engagement,” *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), pp. 1120-1141.
- Tims, M., and Bakker, A. B. (2010) “Job Crafting : Towards a New Model of Individual Job Redesign,” *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), pp. 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., and Derks, D. (2012) “The Development and Validation of the Job Crafting Scale,” *Journal of Vocational Behavior* 80 (1), pp. 173-186.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J. E. (2001) “Crafting a Job : Revisioning Employees as Active Crafters of their Work,” *Academy of Management Review*, 26 (2), pp. 179-201.

きしだ・やすのり 法政大学大学院博士後期課程。最近の主な論文に「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』Vol. 9。人的資源管理論専攻。