

役職定年者の自己調整が 職務パフォーマンスに与える影響

近藤 英明

(法政大学大学院博士後期課程)

石山 恒貴

(法政大学教授)

本研究の目的は、役職定年者がどのような自己調整を行い新たな役割に適応するのかを明らかにし、さらに、その自己調整の多様な側面が職務パフォーマンスに与える影響を検証することである。役職定年制は、管理職のポスト削減や人件費抑制を目的として導入されたが、役職喪失や給与減額により意欲低下を招きやすい。制度の設計や運用を検討するには、制度の機能だけでなく、役職定年者の意識や行動といったミクロの側面を解明する必要がある。先行研究では質的に多様な自己調整のあり方が報告されているが、定量的検証は行われていない。本研究では、役職定年者の自己調整を「新たな学びへの挑戦」「現役・後進への支援」「周囲との関係性の縮小」「仕事の進め方の自己裁量化」の4次元として尺度化し、職務パフォーマンスとの関係をフルSEMで分析した。従業員300人以上の組織に勤務する55歳から59歳の役職定年者213名を対象にWeb調査を実施した結果、「現役・後進への支援」は課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスの双方に正の影響を与え、「周囲との関係性の縮小」は文脈的パフォーマンスに負の影響を与えた。本研究は、役職定年者の自己調整を多面的な構成概念として定量的に実証し、そのうち支援的行動が組織成果に寄与することを明らかにした点に理論的・実践的意義がある。さらに、役職定年者の活性化を通じて、制度を「雇用確保」から「知識と経験の活用」へ転換する方向性を示し、持続可能な高齢期雇用政策の構築に示唆を与える。

目次

- I はじめに
- II 先行研究レビュー
- III 方法
- IV 分析結果
- V 考察

I はじめに

本研究の目的は、役職定年者がどのような自己調整を行い、新たな役割に適応するのかを明らかにすることである。そのうえで、役職定年者の自

己調整が職務パフォーマンスに与える影響について解明する。役職定年制とは、組織の役職者が一定の年齢に達した時点で役職を解かれ管理職から外れる制度である（大木 2018）。大手企業の導入率は41.4%であり、役職定年年齢は55歳が32.1%と最も多い（日本経済団体連合会 2024）。

制度が適用された場合、役職定年者は役職喪失や給料引下げなど処遇の変化により、仕事への意欲が低下する（大木 2018）。近年では、制度を廃止する組織もあるが、年功的に上昇した管理職の賃金を一律に削減し、人件費を抑制する制度本来の機能を変えることが難しいため（八代ほか

2025), 導入している組織の95.7%が継続意向を示している(松尾 2021)。就労期間の延長が進む中, 組織と個人にとって役職定年者の活性化は喫緊の課題である(高尾・藤澤 2023)。

従来の先行研究では, 役職定年制度の制度設計や運用上の課題に焦点が当てられ, 賃金体系の合理性や人件費抑制効果, 管理職層の流動性の確保といった制度的有効性が検討されてきた(鹿生・大木・藤波 2016; 大木 2018)。制度設計や運用を検討するには, 制度の機能のあり方と, 役職定年者が新たな役割に適応する際の意識や行動といったミクロ的側面を解明する必要がある(石山・高尾 2021)。

しかし, 役職定年者に関するミクロ的な研究は希少である。その中でも, 役職定年者が新たな役割に対応し自己の意識と行動を調整する「自己調整 (self-regulation)」を示した研究が注目されている。これらは質的研究であり, 多様な意識や行動に基づく自己調整のあり方を明らかにしている。ただし, その自己調整は組織の成果に一樣に寄与するわけではないことも示唆されている(岸田 2022; 須藤・岡田 2022)。

このように役職定年者の自己調整は一元的ではなく, 多元的に捉えることが妥当である。一方で, 多角的な自己調整と組織の成果の関係性は検証されていない。そこで本研究では, 組織の成果の指標として「職務パフォーマンス (job performance)」を用いる。職務パフォーマンスは, 組織の課題達成への貢献や職務遂行における熟達度を行動的側面から捉える概念であり, 成果を生み出すための仕事ぶりや取り組み姿勢を指す(池田・古川 2008)。

組織への個人の心理的な結びつきを示す「組織コミットメント (organizational commitment)」(Allen and Meyer 1990) や, 仕事への意欲を示す「ワーク・エンゲイジメント (work engagement)」(Schaufeli et al. 2002) よりも, 職務パフォーマンスは実際の行動や貢献を捉えることで, より直接的に組織の成果を捉えることができる。多角的な自己調整と職務パフォーマンスの関係を検証できれば, 役職定年制度の実効性をミクロ的な意識と行動レベルから評価でき, 役職定年制の制度設計

とマネジメント上の運用にマクロ的な視点からの示唆も得ることができよう。本研究では, 多角的な役職定年者の自己調整を理論の枠組みから検討し尺度化したうえで, 定量的に自己調整が職務パフォーマンスに与える影響を明らかにする。

II 先行研究レビュー

1 役職定年制と役職定年者の心理的側面

高齢社員は高年齢者雇用確保措置により, 65歳までの雇用が努力義務化されている。実態として働きぶりは十分に評価されず, 成果にかかわらず賃金は変わらない「福祉的雇用」の人事管理が行われてきた。このような他の社員と区分された人事管理は「1国2制度」と呼ばれ(今野 2014), 役職定年制はその象徴といえる(石山・高尾 2021)。

役職定年制は1980年代の60歳定年延長に伴い, 世代交代や人件費抑制を目的に導入された(松尾 2021)。制度設計は60歳定年を基準に50歳代後半に役職を外れることを想定しており, 役職定年者のキャリアや働く意欲, 組織への貢献意欲は十分に考慮されていない。その結果, 役職を降りた後に仕事に対する意欲が低下する者が多く, 制度再構築の必要性が指摘されている(大木 2018)。

役職定年は, キャリアの成功者にとって大きな転機であり(大木 2018), 職位喪失による目標の喪失感や, 先行きへの不透明感から意欲低下を招きやすい(石山・パーソル総合研究所 2018; 須藤・岡田 2022)。こうした課題への対応策として, 人事管理の見直しが検討されてきたが, その効果は職務や個人特性により一律ではない(Stamov-Roßnagel and Hertel 2010)。したがって, 役職定年者の心理的側面を踏まえた実態の解明が求められる(石山・高尾 2021)。

2 役職定年者の自己調整

自己調整とは, 個人が組織への期待水準と現実との乖離を知覚したときに, それを解消する行動である(Bandura 1991; 服部 2013)。自己調整のプロセスは, まず, 自己の行動を客観的に観察し状

況把握や情報収集を行う自己観察 (self-observation) に始まる。次に、期待水準と現実との比較をするために自己評価 (self-evaluation) を経て、乖離がある場合には解消するための自己反応 (self-reaction) が生じる (Kanfer and Hagerman 1987; 服部 2013)。雇用関係においても、個人が同様の乖離を知覚した際に自己調整を行うことが指摘されている (Schalk and Roe 2007; 服部 2013)。以上を踏まえ、役職定年者の自己調整にはどのような次元が存在し得るのかを理論的に検討する。

第1の次元は、仕事の進め方や取り組みの調整である。役職定年者は、雇用関係を維持したまま管理職を外れる。昇進や昇給の停止、権限の剥奪や給与減給に加え人事評価の見直しなど処遇が変化する。年下の上司の下で働き、部下とも対等な関係になることで、第一線で活躍できる自負を保持しながらも、自分の立場の変化を受け入れざるを得なくなる (今野・佐藤 2009)。大企業11社に勤務する高齢社員のインタビュー調査から、自分の立場の変化を認知した自己調整の具体的な内容が示されている。その中で、仕事への関わりとして「仕事の範囲や内容の自己決定」「自分の立場に合わせた仕事量の調整」、また、「自ら手を動かす」「気持ちを切り替えて仕事に従事する」などの自己調整が行われていた (岸田 2022)。これらの結果から、仕事の進め方や取り組みに関する自己調整が存在すると考えられる。

第2の次元は、職場内の人間関係に関する調整である。組織が期待する役職定年者の役割は、後進の育成や現役の支援など間接的な組織貢献に変化する (大木 2018)。17名の役職定年者へのインタビュー研究では、「後任の支援」「後進の育成やサポート役を担う」などの行動や、「周りからの見方が気になる」「職場の仲間と距離を置く」といった関係性を意識した行動が観察された (須藤・岡田 2022)。このことから、現役や後進への貢献を重視するという人間関係に関する自己調整が存在すると考えられる。

第3の次元は、新たな学びを行う調整である。役職定年者が後進を支援する際には、過去の経験則だけでは対応が難しく新たな知識や情報を得る必要がある。また、60歳定年を前に先行きの不安

を払拭するため、新たな学びの必要性を認識している (石山・パーソル総合研究所 2018)。そのため、新たな学びを行う自己調整が存在すると考えられる。

第4の次元は、私生活の重視という調整である。役職定年者は責任から解放され、組織に拘束されない時間が増えるなどプラスの側面も享受する (須藤・岡田 2022)。一方で組織からの期待役割の変化を実感し、仕事への意欲が低下する (松尾 2021)。その結果、これまで犠牲にしてきた家族との時間や趣味、ボランティア活動など私生活を重視する自己調整が生じると考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を設定する。

仮説1：役職定年者の自己調整は、仕事の進め方や取り組み、職場内の人間関係、新たな学びを行う、私生活の重視という4次元で構成される。

3 役職定年者の自己調整と職務パフォーマンス

先述のとおり、職務パフォーマンスとは、成果を生み出すための仕事ぶりや取り組み姿勢を指す (池田・古川 2008)。職務パフォーマンスは、課題パフォーマンス (task performance) と文脈的パフォーマンス (contextual performance) の下次元に分類される (Borman and Motowidlo 1993; 池田・古川 2008)。課題パフォーマンスは、組織から期待された職務に貢献する行動であり、文脈的パフォーマンスは、組織において職務が機能するために職場環境や人間関係の円滑化を支援する利他的な行動である (Motowidlo and Van Scotter 1994; Borman and Motowidlo 1997; 池田・古川 2008)。

課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスは独立しており、両者はそれぞれ異なる要因の影響を受ける。仕事経験は課題パフォーマンスと、性格特性は文脈的パフォーマンスに高い相関を示し、職務遂行評価は両面から捉える必要がある (Motowidlo and Van Scotter 1994)。経営環境の変化により、職務遂行には協働が不可欠となり、自らの課題達成に加え、同僚の支援など文脈的パフォーマンスも求められている (池田・古川

2015)。

課題パフォーマンスとは、組織から期待された職務に貢献する行動である。高齢社員への期待役割は、第一線で働き続ける能力よりも現役世代を支援する能力に変化している（大木・鹿生・藤波 2014）。この期待役割に応えるため、役職定年者は仕事の進め方や人間関係への対応を自己調整し、従来の管理職としての意識や行動を変化させる必要がある。そこで、次の仮説を設定する。

仮説 2：役職定年者の自己調整の 4 次元は、課題パフォーマンスに正の影響を与える。

文脈的パフォーマンスとは、職務が機能するために職場環境や人間関係の円滑化を支援する利他的な行動である。役職定年者の自己調整は、組織からの期待役割の変化を認識し、現役や後進への貢献という新たな役割に対応し意識や行動を変える調整である。現役や後進への貢献を重視することは、職場環境や人間関係の円滑化を支援する利他的な行動につながる。そこで、次の仮説を設定する。

仮説 3：役職定年者の自己調整の 4 次元は、文脈的パフォーマンスに正の影響を与える。

Ⅲ 方 法

1 調査方法

本研究はインターネット調査会社（クロス・マーケティング）を通じて、Web による質問紙調査を実施した。調査対象者は従業員 300 人以上の組織に勤務する 55 歳から 59 歳の役職定年者である。スクリーニング調査を実施し、年齢、組織の規模、役職定年制度の有無、当該制度の対象者であるかを確認した。その結果、条件を満たした 600 名の回答を回収した。コモンメソッドバイアスの対処として、同一回答者に 2 回の調査を実施した (Podsakoff et al. 2003)。調査間隔は 2 週間とし (Dormann and Griffin 2015)、1 回目の調査（以下

T1）を 2025 年 2 月 20 日から 25 日、2 回目の調査（以下 T2）を 3 月 11 日から 31 日に実施した。Web 調査で課題となる不誠実回答を最小限化するため、選択肢を指定する「Directed Questions Scale（以下 DQS）」(Maniaci and Rogge 2014) を T1 及び T2 に設定した（三浦・小林 2015）。また、回答は匿名かつ任意であることを明示した。

T1 では 600 名から回答を得たが、DQS に抵触した 118 名を除外し 482 名を T2 の対象とした。T2 では 85 名が未回答で脱落（脱落率 17.6%）し、さらに回答者のうち 68 名が DQS に抵触したため、これらを除外した結果 329 名が有効回答者となった。その後、管理職から外れていない役職定年者 116 名を除外し、最終的に 213 名を分析対象とした。調査対象者の平均年齢は 57.56 歳（標準偏差 1.23）、男性 202 名（94.8%）、女性 11 名（5.2%）、その他 0 名（0.0%）であった。

2 T1 における測定尺度

T1 では独立変数として独自に開発した、役職定年者の自己調整に関する 25 の質問項目を使用した。「Ⅱ2 役職定年者の自己調整」で設定した 4 次元の仮説に基づき、高齢社員の自己調整を定性的に分析した岸田（2022）と須藤・岡田（2022）を参考に、4 次元（仕事の進め方や取り組み、職場内の人間関係、新たな学びを行う、私生活の重視）に分けて尺度を設定した。尺度評価は「1. 当てはまらない」から「5. 当てはまる」の 5 件法で回答を求めた。また、統制変数として性別と年齢を使用した。

3 T2 における測定尺度

T2 では職務パフォーマンスとして、課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスを測定した。課題パフォーマンスは、田中・石山（2020）に基づき、Williams and Anderson（1991）の課題パフォーマンス尺度の中で、中高年の職務パフォーマンスを高めることに直接的な影響を与える役割内行動の 5 項目を使用した。文脈的パフォーマンスは、Van Scotter and Motowidlo（1996）の尺度を参考に作成された池田・古川（2008）の 30 項目の尺度を使用した。

4 分析方法

分析ツールは IBM SPSS Statistics v30 と Amos v30 を使用した。まず、役職定年者の自己調整について最尤法による探索的因子分析を行い、因子構造の確認と因子抽出を行った。因子負荷量の下限は .40 とし因子軸の回転方法は Kaiser の正規化を伴う Promax 回転を使用パラメータとした。次に、従属変数に投入する課題パフォーマンス尺度と文脈的パフォーマンス尺度について、確認的因子分析を行い因子の適合度を検証した。続いて、観測変数ではなく、潜在変数を用いた共分散構造分析によるパス解析（フル SEM）を実施した。

フル SEM を選択した理由は、測定モデルの妥当性を確認したうえで構造モデルの検証ができることにある。特に尺度得点化した観測変数ではなく、潜在変数により因果関係を検討するため、尺度開発など構成概念の提案では見逃されやすい潜在変数間の概念的な重複の検証が可能になる（村上ほか 2018）。

フル SEM による分析は統制変数として性別ダミーと年齢を投入し、課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスの全変数へのパスを仮定した。次に、探索的因子分析と確認的因子分析で検証した、4次元の役職定年者の自己調整因子を潜在変数として独立変数に投入し、それぞれが課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスに影響するパスを仮定し分析を行った。そのうえで、有意ではないパスを削除しモデル内のパスが全て有意になるまで分析を繰り返した。

IV 分析結果

1 役職定年者の自己調整

T1 の質問項目である役職定年者の自己調整（25項目）について、探索的因子分析を行った。固有値の変化から 5 因子解を検討したが、第 5 因子の観測変数は 2 項目で構成されており、因子分析の解釈や信頼性に懸念が生じるため分析から除外した。最終的に 16 項目が残り、4 因子構造（累積寄与率 54.23%）が妥当と判断した。信頼性

係数は各因子とも α 係数が .75 以上、 ω 係数が .73 以上であり内的一貫性が確認できた。探索的因子分析により抽出された 4 因子の内訳を表 1 に示す。

第 1 因子は「新たに学ぶ機会を増やすようになった」などの項目があり、「新たな学びへの挑戦」と命名した。第 2 因子は「現役の役職者を支えるようになった」などの項目があり、「現役・後進への支援」と命名した。第 3 因子は「職場での対人関係は限定するようになった」などの項目があり、「周囲との関係性の縮小」と命名した。第 4 因子は「自分のペースで仕事をするようになった」などの項目があり、「仕事の進め方の自己裁量化」と命名した。

各変数間の相関関係を表 1 の因子相関行列に示す。「新たな学びへの挑戦」は「現役・後進への支援」が .34、「周囲との関係性の縮小」が .09、「仕事の進め方の自己裁量化」が .21 と弱い相関が認められた。「現役・後進への支援」は「周囲との関係性の縮小」が .31 と弱い相関が認められ、「仕事の進め方の自己裁量化」は .44 と中程度の相関が認められた。「周囲との関係性の縮小」と「仕事の進め方の自己裁量化」は .47 と中程度の相関が認められた。

次に Amos を用いて、探索的因子分析で抽出された 4 因子構造に基づく確認的因子分析を行った。その結果、適合度は CFI = .85, RMSEA = .09, SRMR = .08 であった。適合度指標の CFI は .90 以上であると当てはまりがよく、RMSEA は .10 を下回ることが許容範囲である。SRMR は .08 以下がよい適合である（村上ほか 2018）。モデルの適合度が高いことがそのモデルを証明しているわけではなく、反証されないことを意味している（村上ほか 2018）。また、ほとんどの指標の適合が極めてよい状態になることは、構造が整った仮想的データでない限り考え難い（小塩 2024）。したがって、確認的因子分析の適合度は総合的に許容範囲であると判断した。

探索的因子分析と確認的因子分析の結果、「新たな学びへの挑戦」「現役・後進への支援」「周囲との関係性の縮小」「仕事の進め方の自己裁量化」という 4 因子構造の役職定年者の自己調整因子が

表1 役職定年者の自己調整に関する因子分析結果

質問項目	因子負荷量			
	1	2	3	4
Factor1. 新たな学びへの挑戦 ($\alpha = .79$ $\omega = .80$)				
新たに学ぶ機会を増やすようになった	.90	.03	.05	.02
仕事には直接関係のないことを学ぶようになった	.78	-.09	.17	-.05
資格取得の勉強をするようになった	.76	-.02	-.08	.09
仕事に必要なスキルを学ぶようになった	.61	.26	-.11	-.03
Factor2. 現役・後進への支援 ($\alpha = .86$ $\omega = .86$)				
現役の役職者を支えるようになった	-.01	.89	-.06	-.07
現役の意見はできるだけ尊重するようになった	.01	.69	.22	-.05
後進の育成に力を入れるようになった	.11	.64	-.15	.04
補助的な仕事でも手を抜かずに取り組むようになった	-.01	.62	-.02	.07
Factor3. 周囲との関係性の縮小 ($\alpha = .75$ $\omega = .73$)				
職場での対人関係は限定するようになった	.09	-.18	.77	-.07
つきあいの飲み会は参加しないようになった	.11	-.16	.62	-.01
周囲の自分に対する見方は気にしないようになった	-.04	.18	.60	-.04
仕事に対する組織からの見返りは期待しないようになった	-.16	.12	.52	.10
職場での発言量を調整するようになった	-.04	.16	.48	.16
Factor4. 仕事の進め方の自己裁量化 ($\alpha = .81$ $\omega = .81$)				
自分のペースで仕事をするようになった	-.02	-.09	-.02	.89
自分で仕事の範囲を決めるようになった	.09	.00	-.04	.77
気持ちを楽にして、ゆとりをもって仕事をするようになった	-.01	.11	.13	.60

注：1) $N=213$. 因子抽出法は最尤法。累積寄与率 54.23%。
 2) 因子軸の回転は Kaiser の正規化を伴う Promax 回転。
 3) 因子負荷量 .40 以上は太字。

	因子相関行列			
	1	2	3	4
1	—			
2	.34	—		
3	.09	.31	—	
4	.21	.44	.47	—

抽出された。仮説では、仕事の進め方や取り組み、職場内の人間関係、新たな学びを行う、私生活の重視という4次元を想定した。4因子が抽出されたものの、私生活の重視という次元は抽出されず、職場内の人間関係という次元は「現役・後進への支援」「周囲との関係性の縮小」という2因子に分かれて抽出された。したがって仮説1は部分的に支持された。

2 変数の記述統計（平均値と標準偏差）と相関

1次元の課題パフォーマンス尺度の適合度は $CFI=.90$, $RMSEA=.25$, $SRMR=.05$ であった。5次元の文脈的パフォーマンス尺度の適合度は $CFI=.90$, $RMSEA=.08$, $SRMR=.04$ であった。したがって、課題パフォーマンス尺度と文脈的パフォーマンス尺度の適合度に問題はなく、以降の分析に使用した。

パス解析については潜在変数によるフルSEMを行うが、表2では各変数の基本的な特徴を示すために、役職定年者の自己調整、課題パフォーマ

ンス、文脈的パフォーマンスに関しては観測変数としての尺度得点を使用した。

3 フルSEMによるモデル分析

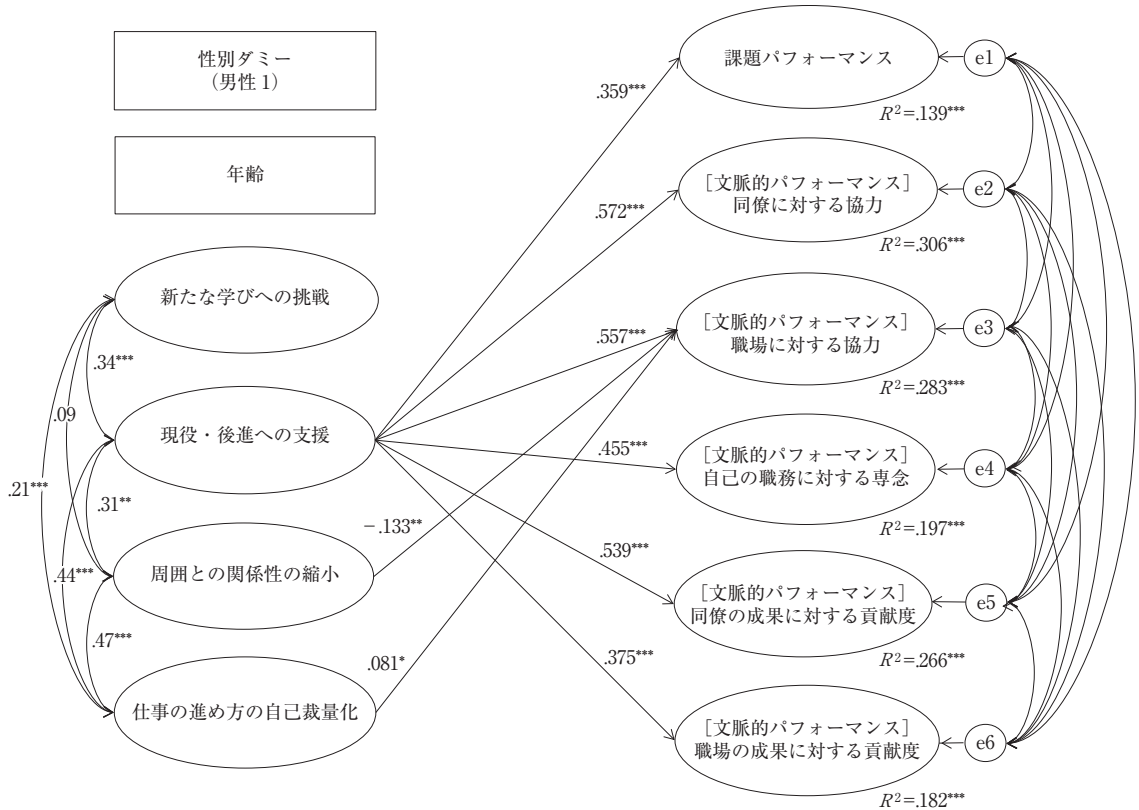
パス解析の結果を図1に示す。分析の結果、モデル適合度は $\chi^2=2642.89$, $df=1298$, $p=.000$, $CFI=.85$, $RMSEA=.07$, $SRMR=.07$ であり、CFIが低いものの、概ね問題のない水準であった。「現役・後進への支援」から、「課題パフォーマンス」($\beta=.359, p<.001$)と、文脈的パフォーマンスの「同僚に対する協力」($\beta=.572, p<.001$)、「職場に対する協力」($\beta=.557, p<.001$)、「自己の職務に対する専念」($\beta=.455, p<.001$)、「同僚の成果に対する貢献度」($\beta=.539, p<.001$)、「職場の成果に対する貢献度」($\beta=.375, p<.001$)のパス全てが有意であった。「周囲との関係性の縮小」からは「職場に対する協力」に有意な負のパス ($\beta=-.133, p<.01$) が確認された。「仕事の進め方の自己裁量化」からは「職場に対する協力」に有意なパス ($\beta=.081, p<.05$) が確認された。「新たな学びへの

表2 記述統計と相関関係

変数名	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性別ダミー ^a	213	0.95	0.22	—										
2 年齢	213	57.56	1.23	-.10	—									
3 新たな学びへの挑戦	213	2.42	0.95	.05	.07	—								
4 現役・後進への支援	213	3.15	0.85	-.01	.13*	.38**	—							
5 周囲との関係性の縮小	213	3.40	0.76	.00	-.00	.04	.20**	—						
6 仕事の進め方の自己裁量化	213	3.29	0.99	.14*	.16*	.23**	.31**	.33**	—					
7 課題パフォーマンス	213	3.82	0.84	.01	.23**	.20**	.31**	-.00	.22**	—				
8 同僚に対する協力	213	3.49	0.84	-.10	.22**	.28**	.47**	.01	.22**	.62**	—			
9 職場に対する協力	213	3.28	0.86	.02	.18**	.27**	.44**	-.00	.25**	.59**	.82**	—		
10 自己の職務に対する専念	213	3.31	0.81	-.02	.23**	.29**	.38**	.05	.20**	.69**	.76**	.83**	—	
11 同僚の成果に対する貢献度	213	3.15	0.88	.05	.20**	.28**	.45**	.13	.25**	.54**	.78**	.79**	.79**	—
12 職場の成果に対する貢献度	213	3.12	0.88	.02	.19**	.22**	.40**	.05	.23**	.59**	.73**	.84**	.82**	.84**

注：^a1=男性 * $p<.05$. ** $p<.01$.

図1 役職定年者の自己調整と職務パフォーマンスに関するパス解析



注：* $p<.05$. ** $p<.01$. *** $p<.001$. 誤差項の相関係数は省略した。

挑戦」と統制変数の「性別ダミー」と「年齢」からは有意なパスは確認されなかった。

仮説2では自己調整の4次元から課題パフォーマンスに正の影響があると想定したが、4次元の中で「現役・後進への支援」のみが正の影響を与

えていた。したがって仮説2は部分的に支持された。

仮説3では自己調整の4次元から文脈的パフォーマンスに正の影響があると想定したが、4次元の中で「現役・後進への支援」のパスと、

「仕事の進め方の自己裁量化」から「職場に対する協力」へのパスのみが正の影響を与えていた。「周囲との関係性の縮小」からは「職場に対する協力」には負の影響があった。したがって仮説3は部分的に支持された。

V 考 察

1 理論的意義

本研究の理論的意義を2点述べる。

第1の意義は、役職定年者の自己調整が「新たな学びへの挑戦」「現役・後進への支援」「周囲との関係性の縮小」「仕事の進め方の自己裁量化」という4次元構造を示したことである。本研究が、先行研究の質的知見と整合するかたちで、役職定年者の自己調整を量的に測定可能な構成概念として導出することにより、自己調整を単一の方略ではなく多面的な方略として把握する枠組みを提示することができた。

第2の意義は、役職定年者の自己調整のうち、行動が縮小傾向にある「周囲との関係性の縮小」は文脈的パフォーマンスの「職場に対する協力」に負の影響を与えていることを確認し、行動が縮小でも拡大傾向でもない「現役・後進への支援」が、課題パフォーマンスと全ての文脈的パフォーマンスに正の影響を与えていることを発見した点である。また、拡大行動にあたる「新たな学びへの挑戦」は、いずれの職務パフォーマンスにも影響しないことも明らかにした。

先行研究では、高齢社員が縮小的な自己調整を行うことは、組織の期待役割などの現実に見合った調整であり、むしろその肯定的な側面が目まぐるしく注目されていた(岸田 2022; 須藤・岡田 2022)。しかし、本研究では「周囲との関係性の縮小」が文脈的パフォーマンスの「職場に対する協力」に負の影響を与え、その他の課題パフォーマンスや文脈的パフォーマンスへの正の影響も確認されなかった。つまり単に縮小的な自己調整を行うことは、職場には必ずしも肯定的な影響を与えないのである。

他方、行動が縮小でも拡大傾向でもない「現役・後進への支援」が、課題パフォーマンスと全

ての文脈的パフォーマンスに正の影響を与えていた。これは、組織からの高齢社員への期待役割が、第一線で働き続ける能力よりも現役世代を支援する能力に変化していること(大木・鹿生・藤波 2014)と、「現役・後進への支援」という自己調整が合致することによるものと考えられる。このように単なる縮小的な自己調整ではなく、「現役・後進への支援」という自己調整が、組織と個人(役職定年者)に最も効果的であることを定量的に実証できたことが本研究の重要な貢献である。

「新たな学びへの挑戦」が課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスのいずれにも影響を与えないことについては、役職定年者が新たに学ぶ機会を増やしても、それが仕事に直接関係せず、組織からも推奨されていない資格取得の勉強などに向けられるためと推察できる。役職定年者自身も、その学びが新たな役割に直接役立つとは考えていないため、結果として課題パフォーマンスや文脈的パフォーマンスに影響しないと解釈できる。このように、役職定年者の自己調整を多面的な方略として把握する枠組みを提示し、職務パフォーマンスに与える影響を解明したことが本研究の第2の意義である。

2 実践的意義

本研究では、役職定年者の自己調整のうち「現役・後進への支援」が、課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスの双方に正の影響を与えることを明らかにした。これは、役職定年者が経験や知識を活かして現役世代や後進を支援する行動が、組織の機能維持と成果向上に寄与することを示している。一方、「周囲との関係性の縮小」が文脈的パフォーマンスに負の影響を及ぼすことは、分断や孤立が組織活性化を阻害する可能性を示唆する。したがって、組織は役職定年者が縮小的な自己調整に陥らず、支援的行動を発揮できるよう組織環境や役割設計を整えることが重要である。こうした方略は、役職定年制度を「雇用確保」から「知識・経験の活用」へ転換する制度設計の方向性を示唆している。

3 本研究の限界と今後の課題

本研究は、従業員 300 人以上の組織に勤務する 55 歳から 59 歳の役職定年者に調査を実施した。Web 質問紙調査によるバイアスや共通メソッドバイアスへの対処を踏まえ、400 名の回答収集を目指したが、有効回答は 329 名であった。そのうち、役職定年者でありながら管理職を外れていない者が 116 名含まれており、分析対象から除外した。今後はより大規模なサンプルによる検証が求められる。さらに、役職定年者の職歴や職種、パーソナリティなど個人特性を含めた分析や、自己調整が行われた時期を考慮した時系列的検証も有意義であろう。

謝辞 本稿の作成にあたり、労働政策研究会議分科会座長の藤本真先生から有益なコメントをいただいた。記して謝意を表したい。ただし本稿に関する責任はすべて筆者にある。

参考文献

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』第 22 巻第 1 号, pp. 15-26.

—— (2015) 「集団目標管理と職務の相互依存性が職務パフォーマンスに及ぼす効果」『心理学研究』第 86 巻第 1 号, pp. 69-75.

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』Vol. 21, No. 3, pp. 43-62.

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.

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・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 第 2 版』日本経済新聞出版社.

大木栄一 (2018) 「経験者から見た「役職定年制」の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジ——求められる「役職定年制」の再構築」『エルダー』No. 470, pp. 48-51.

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2014) 「大企業の中高齢者 (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』No. 643, pp. 58-69.

小塩真司編著／松木祐馬・橋本泰央・吉野伸哉・下司忠大・三枝高大・荘島宏二郎・田崎勝也・阿部晋吾・仲嶺真・川崎直樹・外山美樹・中井大介・太幡直也・平野真理・萩原千晶著 (2024) 『心理尺度構成の方法——基礎から実践まで』誠信書房.

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆 (2016) 「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 年改正高齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No. 674, pp. 55-65.

岸田泰則 (2022) 『シニアと職場をつなぐ ジョブ・クラフティングの実践』学文社.

須藤章・岡田昌毅 (2022) 「役職定年者の新たな役割への再適応

プロセスと次のキャリアへの模索プロセスの探索的検討」『キャリア・カウンセリング研究』第 23 巻第 2 号, pp. 65-78.

高尾義明・藤澤理恵 (2023) 「ポストオフを経験した従業員の適応方策としてのジョブ・クラフティング——person-centered approach による類型の検討」『キャリアデザイン研究』Vol. 19, pp. 77-86.

田中聡・石山恒貴 (2020) 「職場の人間関係が中高年正社員の職務パフォーマンスに与える影響 居場所役割感の媒介効果に着目して」『人材育成研究』第 15 巻第 1 号, pp. 3-16.

日本経済団体連合会 (2024) 『高齢社員のさらなる活躍推進に向けて』.

服部泰宏 (2013) 『日本企業の心理的契約 組織と従業員の見えざる約束』〈増補改訂版〉白桃書房.

松尾梓司 (2021) 「役職定年制導入・改廃の実務 中長期的視点から、能力・働き方を踏まえ、役職定年者に最適な処遇を設計する」『労政時報』第 4018 号, pp. 81-97.

三浦麻子・小林哲郎 (2015) 「オンライン調査モニタの Satisfice に関する実験的研究」『社会心理学研究』第 31 巻第 1 号, pp. 1-12.

村上隆・行廣隆次監修／伊藤大幸編著／谷伊織・平島太郎著 (2018) 『心理学・社会科学研究のための構造方程式モデリング Mplus による実践』ナカニシヤ出版.

八代充史・梅崎修・倉重公太郎・吉川克彦 (2025) 『問いから考える人材マネジメント Q&A』中央経済社.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.

Bandura, A. (1991) "Social Cognitive Theory of Self-Regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 248-287.

Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993) "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," in N. Schmitt and W. C. Borman (eds.) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 71-98.

—— (1997) "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 99-109.

Dormann, C. and Griffin, M. A. (2015) "Optimal Time Lags in Panel Studies," *Psychological Methods*, Vol. 20, No. 4, pp. 489-505.

Kanfer, F. H. and Hagerman, S. (1987) "A Model of Self-regulation," in F. Halisch and J. Kuhl (eds.) *Motivation Intention and Volition*, Springer-Verlag, pp. 293-307.

Maniaci, M. R. and Rogge, R. D. (2014) "Caring about Carelessness: Participant Inattention and Its Effects on Research," *Journal of Research in Personality*, Vol. 48, pp. 61-83.

Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994) "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, pp. 475-480.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003) "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903.

Schalk, R. and Roe, R. E. (2007) "Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract," *Journal for the Theory of Social Behavior*, Vol. 37, No. 2, pp. 167-182.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002) "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92.
- Stamov-Roßnagel, C. and Hertel, G. (2010) "Older Workers' Motivation: Against the Myth of General Decline," *Management Decision*, Vol. 48, No. 6, pp. 894-906.
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996) "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 525-531.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991) "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617.

こんどう・ひであき 法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程。主な論文に「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』Vol. 17, pp. 107-116 (2021年)。組織行動論専攻。

いしやま・のぶたか 法政大学大学院地域創造インスティテュート／大学院政策創造研究科／キャリアデザイン学部教授。主な論文に“Role of Knowledge Brokers in Communities of Practice in Japan,” *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 1302-1317 (2016年)。組織行動論専攻。