

第4回雇用政策研究会
高齢者のキャリア形成
—ジョブ・クラフティングという考え方—

2023年10月11日

法政大学大学院・石山恒貴

1. 企業におけるシニアの現状

定年再雇用者の自己調整

- ◆ フォワードとして点を取ることに生きがいを感じていたのに、スタメンではなくベンチにいることになり、適応しようと葛藤
- ◆ 大企業11社の定年再雇用者15名に対するインタビュー調査
- ◆ 自己調整とは常に二律背反の感情を抱き続けること
- ◆ 自分はまだまだできると思いながら、転職は難しいと感じる
- ◆ 肩書を喪失したことに未練、責任が軽くなったことに安堵
- ◆ 自分の仕事の蓄積に自負があるが、上司や現役世代に遠慮を感じてやりすぎてはいけなさと自分を抑制
- ◆ 定年再雇用後の新しい仕事にやりがいを感じる場合もあるが、職場には深入りせず、家庭生活や地域生活の比重を増やす
- ◆ 寂しい気持ちや喪失感を抱えながらも、気持ちを楽に仕事を進める

出所:岸田泰則(2023)『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.

ウェルビーイングとは

- ◆ 主観的ウェルビーイング＝主観的幸福
- ◆ ①生活評価②感情③エウダイモニア
- ◆ ハピネス、サティスファクション、ウェルビーイング、エウダイモニア
- ◆ ①生活評価→サティスファクション
- ◆ ②感情→ハピネス
- ◆ ③エウダイモニア＝人生の意義、目的の追求
- ◆ ウェルビーイングは包括的概念

出所：経済協力開発機構(OECD)編著桑原進監訳高橋しのぶ訳(2015)『主観的幸福を測る OECDガイドライン』明石書店

ミドル・シニアと幸福感

		一般社員	管理職	役職定年	定年再雇用
		1. General (non- managerial)	2. General (Management)	3. Position retirement	4. Reemployment
		<i>N</i> =1901	<i>N</i> =800	<i>N</i> =245	<i>N</i> =521
SWLS(T2)	<i>Mean</i>	17.68	19.74	19.45	19.38
主観的	<i>SD</i>	5.93	5.24	5.80	5.53
幸福	Multiple comparisons	2***,3***,4***	1***	1***	1***

(出所) Takao M, Ishiyama N. Effect of Career Adaptability on Subjective Well-Being of Middle-Aged and Older Employees. *Sustainability*. 2021; 13(5):2570. <https://doi.org/10.3390/su13052570>

◆ 日本を含む145か国の調査で、幸福感は平均48.3歳を底としてU字型カーブを描く

(出所) Blanchflower, D. G. (2021). Is happiness U-shaped everywhere? Age and subjective well-being in 145 countries. *Journal of Population Economics*, 34(2), 575-624.

ミドル・シニアとワーク・エンゲイジメント

		1.54歳以下 非管理職 N=2023	2.54歳以下 管理職 N=591	3.55歳以上 非管理職 N=482	4.55歳以上 管理職 N=255	5.50代役職 定年制 N=323	6.60代前半 定年再雇用 N=473	F検定
ワーク・エンゲイジメント	平均	2.42	2.79	2.60	2.76	2.70	2.64	15.19***
	SD	1.11	1.08	1.15	1.04	0.95	0.95	
	多重比較	2,3,4,5,6	1,3	1,2	1	1	1	

Note. *** $p < .001$

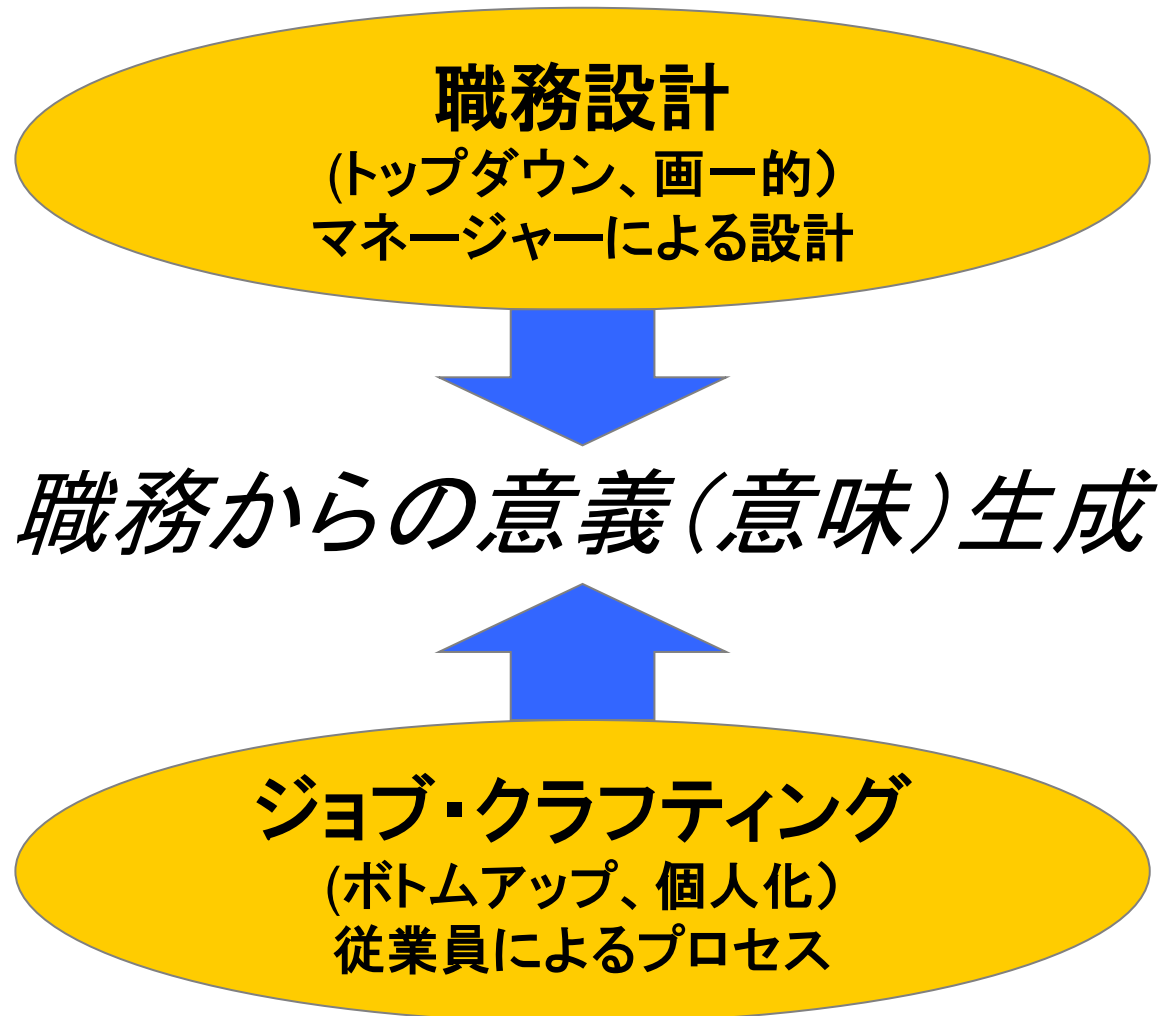
多重比較は、該当するグループと統計的有意さ($p < .05$)があったことを示す

ワーク・エンゲイジメントに対して、ジョブ・クラフティングによる有意な正の影響あり

(出所)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.

2. ジョブ・クラフティング

職務設計 VS ジョブ・クラフティング



出所) Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Purpose and meaning in the workplace, pp.81-104,p30,Figure1

ジョブ・クラフティングの定義

- ◆ 職務特性のモデルから発展（Hackman & Oldman,1980）
- ◆ 「個人が職務または仕事に関連する境界に加える物理的および認知的変化」（Wrzesniewski & Dutton,2001,p179）
- ◆ 仕事の内容そのものを変える「タスク次元」、仕事の意味づけを変える「認知次元」、仕事に関わる人間関係を変える「関係次元」の3次元から構成

出所) Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.179-201.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.

- ◆ いわば、ジョブ型雇用のアンチテーゼでもある

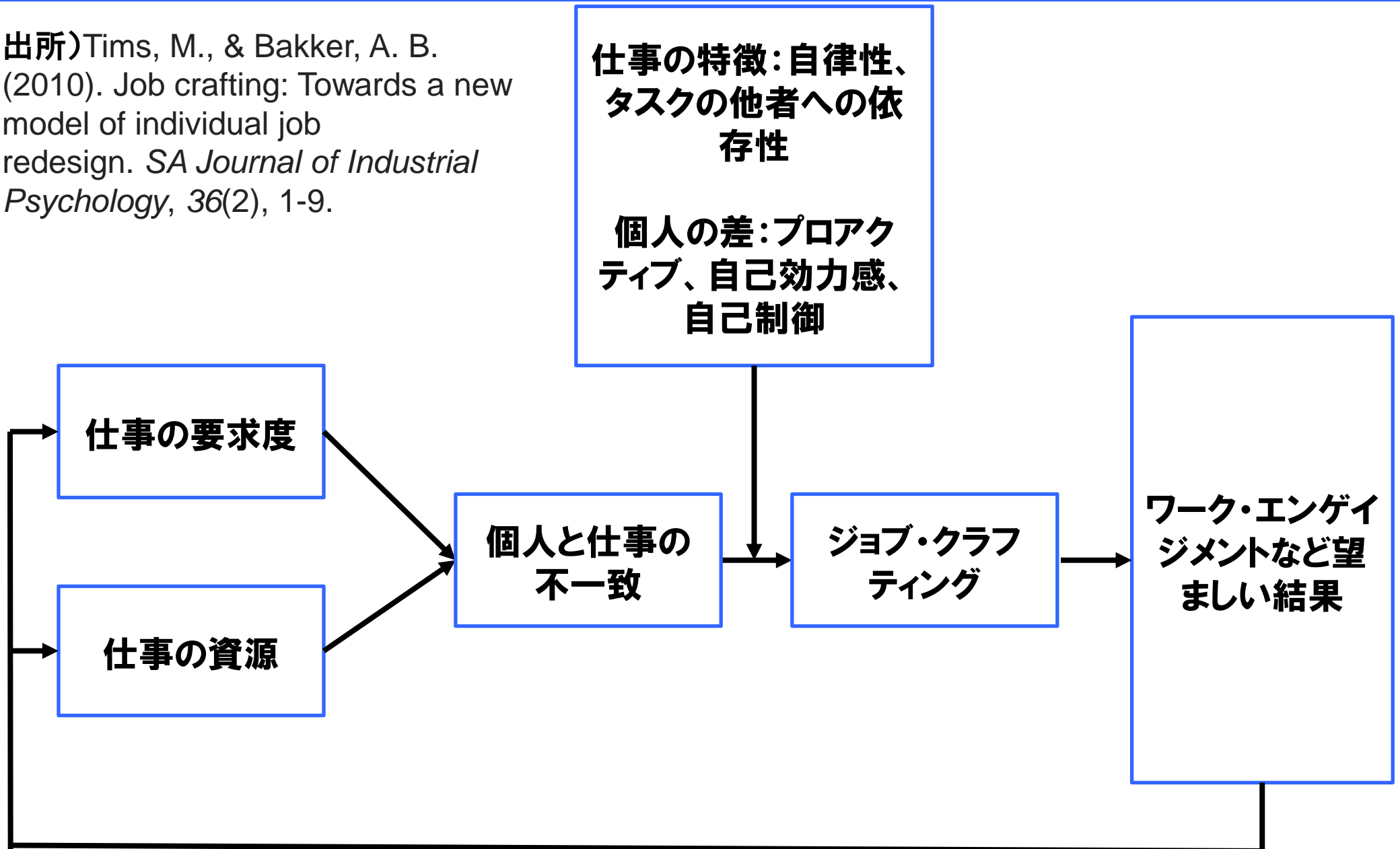
ジョブクラフティングの定義

「従業員が、自分にとって個人的に意義のあるやり方で、職務設計を再定義し再創造するプロセス」 (p2)

出所) Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Purpose and meaning in the workplace, pp.81-104.

JD-Rモデルとジョブ・クラフティング

出所)Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.



ディズニーランドのカストーディアル

- ◆ オープン数年後は、カストーディアルは最も不人気
- ◆ 「きつい、きたない」の2K職場とみなされる
- ◆ オリエンタルランドの新入社員が配属を聞いて泣き出す

- ◆ 上司・先輩が繰り返し仕事の重要性を伝える
- ◆ 自由にパークを動き回る＝パークを清潔に管理、ゲストを保護

- ◆ 今では人気職種、自分たちの職種に誇り
- ◆ 落ち葉でミッキーマウスの顔をつくる、ローラーブレードで清掃
- ◆ これらは、カストーディアル（アルバイト）自身が考えた

出所) 福島文二郎(2010)『9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方』中経出版

新幹線お掃除の天使（株式会社JR東日本テクノハート）

- ◆ JR東日本から赴任した矢部輝夫氏による変革
- ◆ 7分間の奇跡としてCNNなどで紹介
- ◆ 意味づけを「清掃」から「おもでなし創造会社」「お客様と私たちがシーンを共有するステージ：新幹線劇場」に再定義
- ◆ アロハシャツを着こなす、サンタの服（JR東日本にだまって実行）
- ◆ みんなのバイブルをスマイルテッセイとしてほめあう、ノリを重視
- ◆ 年間5000件の提案がでる、こどもにカード渡す、パンダおみくじつくる、多機能トイレ、女性トイレを提案しJR東日本につくってもらおう、など

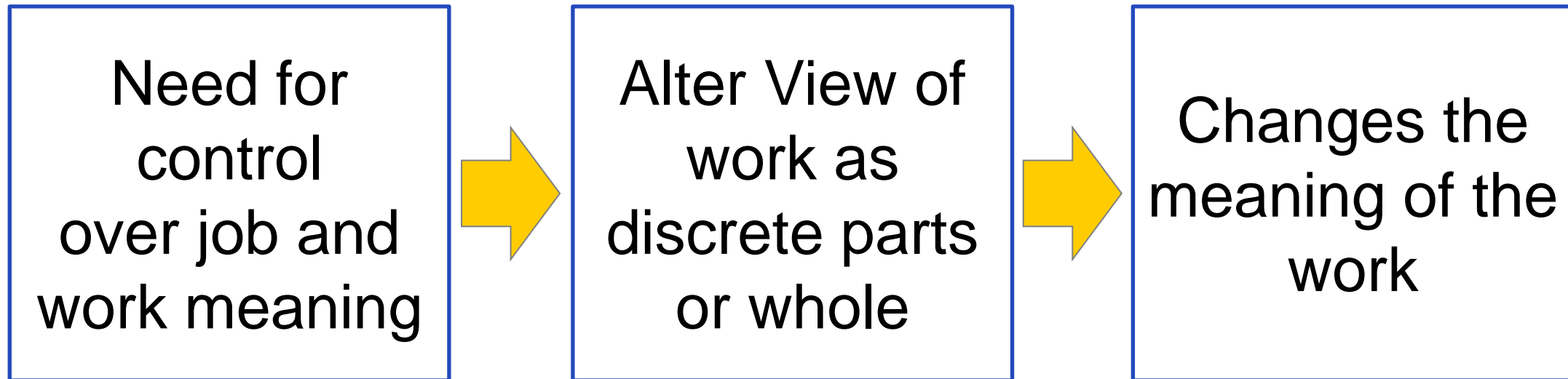
出所) 2015年7月17日トヨタ名古屋教育センター オーナーズフォーラム 矢部輝夫氏講演資料

仕事の意味づけの変化

仕事の意味を制御したい
というニーズ

意味は部分か全体か

仕事の意味の変化



出所) Wrzesniewski, A. & Dutton, J, E (2001) の p.182, Figure 1 を筆者が加筆して翻訳

シニアとジョブ・クラフティング

- ◆ 福祉的雇用を前提とした、シニアは若手への経験を伝える仕事だけをするという視点から、第一線の仕事を継続するという観点への転換
- ◆ そのためには、シニアになっても、主体的に第一線で取り組む環境（裁量性の確保と成長）が重要
- ◆ つまり、シニア本人のジョブ・クラフティングが必須
- ◆ ジョブ・クラフティングで仕事の意味を創造していくことは、エウダイモニアにつながる（エイジング・パラドックス）
- ◆ 人事部が中央集権的に職域・職務を設定するだけでなく、ジョブ・クラフティングを活用し、現場と上司と本人が主体的にシニアならではの職務を再創造する必要性

3.働き方の選択肢

フリーランスのワーク・エンゲイジメント

変数名		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> 値	<i>t</i> 値(<i>df</i>)
ワーク・エンゲイジメント	フリーランス	665	4.00	1.13	7.67	26.39*** (1322.10)
	会社員	665	2.42	1.06		
専門性コミットメント	フリーランス	665	3.96	0.73	6.19	19.83*** (1311.50)
	会社員	665	3.12	0.81		
ジョブ・クラフティング	フリーランス	665	4.05	0.57	5.46	18.88*** (1308.93)
	会社員	665	3.42	0.65		
職業的自己イメージの明確さ	フリーランス	665	4.02	0.79	0.83	20.40*** (1328)
	会社員	665	3.11	0.84		
主体的キャリア形成意欲	フリーランス	665	4.07	0.81	1.38	20.58*** (1328)
	会社員	665	3.14	0.82		
キャリアの自己責任自覚	フリーランス	665	4.29	0.73	10.32	15.52*** (1297.20)
	会社員	665	3.62	0.85		

Note. *** $p < .001$ 、分散が異なる場合にはWelchの検定を行った。

会社員: パート・アルバイトを除く、組織に継続して雇用されている常用雇用者

出所) 石山恒貴 (2021) 「雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲイジメントの規定要因: 雇用者とフリーランスの比較分析」 『日本労働研究雑誌』 No.726, pp,67-87. p.78, 表2.

- ◆ 元気高齢者の地域活動をサポートするウェブプラットフォーム
- ◆ Gathering Brisk Elderly in the Region
- ◆ 高齢者にとって無理のない働き方として、『モザイク型就労』
- ◆ モザイク型就労とは→就労条件をスキル、時間、場所の3つに→バーチャルに一人分の労働力に
- ◆ 地域コミュニティ活動の活性化：自分にあった活動や組織の情報を電子化し、簡単に検索

出所) GBERホームページ

<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/shigoto/005/d00190035.html>

R60-SETAGAYA- (シニアの「働く」を軸に、地域参加を活性化する情報プラットフォームを作るモデル事業)

- ◆ 「働く」を軸にシニアと地域の事業者をマッチング
- ◆ 地域に関わりながらできる仕事、今までの仕事や暮らしの経験・特技が地域で価値となる新しい仕事を開発
- ◆ マッチングサイトを活用した案件の掲載・マッチング
- ◆ シニアの心に響かせる案件票ライティングサポート
- ◆ 区内事業者やシニア人材とのつながる機会の提供
- ◆ 地域に愛着を持つ経験豊かで多様な人材が課題を解決
- ◆ 「やりたいけど忙しくて手が付けられない」、「ピンポイントで経験者に頼りたい」、「ITに詳しい人と連携したい」等、外部人材を活用
- ◆ シルバー人材センターでは扱わない専門性のある仕事
- ◆ ハローワークと異なる、週に2-3日の短時間の雇用や、単発の業務委託案件

出所) 世田谷区ホームページ

4. キャリア・カウンセリングと 越境学習

前川製作所の事例

- ◆ 改正高年齢者雇用安定法施行以前から実質定年制はなかった
- ◆ 50歳時点で「場所的自己発見研修」を行う（360° 評価により、自己洞察と自己理解を深め、本人と職場の関係性を向上させる）
- ◆ 56歳、58歳、60歳時点で、サポートメンバー（65歳を超えた元役員相当の3名）が本人と上司にカウンセリングを行う
- ◆ 定年到達後も、毎誕生日ごとにカウンセリングを実施する
- ◆ 働く3条件（①健康②やりたいことが明確③それを周囲が受け入れている）（プラチナニュース、第14号、2017年）

出所) 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』 Vol.8,pp.3-14.

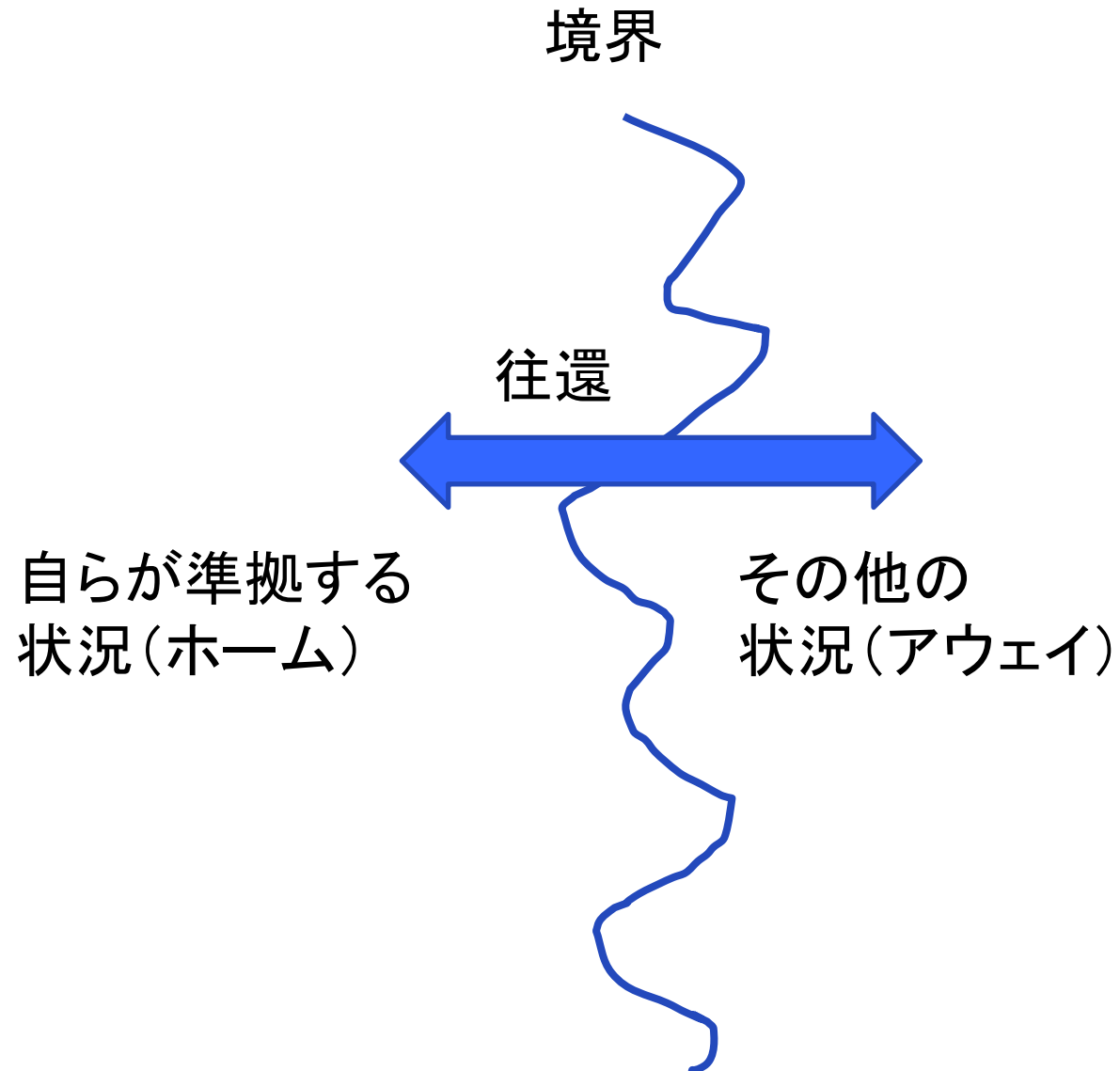
NTTコミュニケーションズ

- ◆ 6000人の社員のうち、50代以上の社員が約2000人、2025年に半数を超え、2030年には6割を超える
- ◆ 50代の社員に、チャレンジを促すプロジェクト
- ◆ 浅井氏が、50歳を迎える管理職ではない社員と、人事評価には関係のない第三者として面談
- ◆ 「若い人が会社を伸ばしていくものだ」→この先、まだ15年も働く可能性がある→海外研修（シンガポールで1年間の業務）
- ◆ 50代社員の70%はモチベーションが高く、評価が低い原因は、仕事への関わり方の迷いや上司とのギャップ＝『大事な局面で呼ばれなくなった』という声

出所)NHK WEB「50代社員 会社の行方を左右する?!」

https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220715/k10013717591000.html?fbclid=IwAR28XRFL94ZSLc_hf2v

越境（ホームとアウェイの往還）



シニアと越境

- ◆ 越境して、自社以外には「つぶしがきかない」という思い込みが消える
- ◆ 「やりたいこと（価値観）＝仕事の意味」の棚卸しができる
- ◆ アウェイでは、多様な人との交流を通して、自分を振り返りやすい
- ◆ アウェイでは年齢と社会的地位に囚われないコミュニケーションが求められるが、これこそ定年後のシニアに最も役立つスキル

まとめ

- ◆ シニアにこそ、主観的幸福を高め柔軟な生き方ができる可能性がある
- ◆ シニアにとって雇用の安定がすべてと考え、福祉的雇用により若手への技能継承だけ求めることは、パターンリズムであり、シニアの可能性を阻害する
- ◆ 職場の役割期待を踏まえつつも、シニア本人がジョブ・クラフティングにより主体的に職務を再創造できれば、仕事の意味を獲得でき、エウダイモニアにつながる
- ◆ フリーランスの可能性も視野に
- ◆ キャリア・カウンセリングと越境学習も有効