

# 企業の再雇用者・役職定年者の ワーク・エンゲイジメントに関する研究の考察

—公立学校の再任用・役職定年制の導入に向けて—

生 貝 博 子・河 村 茂 雄

## 【問題と目的】

我が国は、総人口（総務省2022年9月15日現在推計）における65歳以上の高齢者の割合が過去最多となり、世界で最も高い超高齢化社会となっている。急激な少子高齢化に伴う労働力不足の問題は、公立学校現場においても同様であり、喫緊の課題である。

公立学校においては、「地方公務員法」の一部改正に伴い、2023年4月から定年退職年齢が60歳定年から65歳に段階的に引き上げられる。これに併せ、60歳以上の教職員には、現在の再任用制度は廃止され、暫定再任用制度、定年前再任用短時間勤務制、管理監督職務上限年齢制（役職定年制）が新たに導入される。また、例外規定として、公務の運営に著しい支障が生ずる場合に限り、引き続き管理監督職である校長として勤務させることができる特例が設けられ、希望する場合には選考が行われる。したがって、管理職は60歳で役職定年を迎えるにあたり、①引き続き教諭等に降格し常勤で勤務する。②特例での管理監督職（再任用校長）を希望する。③一旦退職した上で定年前再任用短時間勤務を希望する。④退職する。以上の中から自分のキャリア選択を行うことになる。つまり、管理職は、再び一般教諭として教壇に立

つことを視野に入れたキャリア選択を考えざるを得ない状況になった。

一方、企業では、2012年「高齢者等の雇用の安定法に関する法律」の改正により、希望する全労働者に対し65歳まで継続雇用が義務付けられた。また、2021年4月の同法改正により、70歳までの高齢者就業確保措置が努力義務とされた。さらに、1986年の同法改正を機に、役職定年制が導入されている。この役職定年制は、企業内において役職に就いている者が一定年齢に達した際、ラインの管理職ポストを外れて専門職などに移動する制度（原、2012）であり、強制的なキャリア・シフトも促す。この役職定年制のメリットとしては、人件費の削減、ポスト委譲による組織の若返りや活性化などがある。他方、デメリットとしては、モチベーション低下、企業と労働者間の暗黙的契約破棄、シニア人材の能力や仕事の生産性低下、組織全体の不活性化（大坪、2018；森中、2021など）、また、若い世代では将来の自分の姿を想定しモチベーションの低下、さらには年下上司や年上部下といった人間関係の複雑さが生むコミュニケーションの難しさなども指摘されている。このように、役職定年制には個人と組織の双方に様々な課題がある。上記の課題より、昨今、企業では定年役職制を廃止し、従来

の「メンバーシップ型」から仕事そのものを軸とした「ジョブ型」への移行が増加傾向にある。

また、シャイン（1991）によれば、定年退職前には「衰えと離脱」の時期があり、能力や気力の減退、職場や組織内での権力・責任の低下を経験する。また、「引退」を迎えると、仕事、職場、家庭での役割や責任の大きな変化から、アイデンティティと自尊の意識の保持が課題となる。岡本・山本（1985）も、定年退職は職業生活の終わりを示し、自我同一性にとっても重要な節目であり、アイデンティティの再構築が必要となることを指摘している。このように、定年退職というキャリア・ステージの変化がもたらす心理的影響は大きい。

近年、組織マネジメントやメンタルヘルスの研究領域では、「ワーク・エンゲイジメント」という概念が注目され研究が増加している。ワーク・エンゲイジメントは、「仕事に関連する、ポジティブで達成感に満ちた心の状態であり、かつ活力、熱意、没頭を特徴とする」（Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002）と定義されている。このワーク・エンゲイジメントを高める要因では、仕事資源と個人資源が報告されている（島津, 2010）。仕事資源とは、仕事要求度や身体的また心理的負担を軽減させ、仕事の目標達成を支援する機能をさし、個人の成長、学習、発達を刺激する仕事上の物理的、心理的、社会的、組織的な側面である（Schaufeli & Bakker, 2004）。個人資源とは、レジリエンスに関連する肯定的自己評価をさし、環境を上手く調整し、環境に変化を及ぼすことができる能力（Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003）、楽観性、自己効力感、自尊心など（島津, 2009）がある。また、この仕事資

源と個人資源は密接に関係し、一方の資源が向上することで他方の資源も向上し、双方の資源を充実させることでワーク・エンゲイジメントが高まる（島津, 2017）。なお、年齢が高くなるにつれてワーク・エンゲイジメントが高く、役職者は一般社員・職員よりもワーク・エンゲイジメントが高い（小畑・森下, 2011）ことが明らかにされている。以上の知見から、学校現場で本格的に導入される再任用教員、特に役職定年者のワーク・エンゲイジメントの維持・向上を図っていくためには、心理的理解と支援が必要であると考えられる。しかし、再任用教員、特に元管理職の心理的側面に焦点を当て、ワーク・エンゲイジメントについて検証し、考察している先行研究は確認できていない。

そこで、本研究では、近年、比較的研究が蓄積されている企業の再雇用・役職定年制のワーク・エンゲイジメントに関する先行研究を概観し、論点を抽出し整理する。その上で、学校現場に導入される再任用・役職定年者のワーク・エンゲイジメントに関し、今後研究していくべき課題を探索的に検討することを目的とした。

## 【方法】

研究では、2004年の「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正により、企業において65歳までの高年齢者雇用確保措置が義務づけられ、本法律が施行された2006年から2022年の期間を対象とした。学術論文雑誌検索サイト Google Scholar で「再雇用」「役職定年」「ワーク・エンゲイジメント」をキーワードとした学会誌、発表論文、大学紀要等も含めて検索した結果、36件の論文が抽出された。しかし、この分野の研究は、まだまだ知見が十

分蓄積されておらず、研究論文も少ない状況であった。したがって、ワーク・エンゲイジメントに関連する概念である「モチベーション」や「アイデンティティ」等のキーワードを中心とした先行研究についても検索し、概観する上で重要と思われる論文や報告、専門紙等についても対象とした。

## 【結果】

企業における再雇用者・役職定年者に関わる先行研究を整理してまとめた結果、「定年退職期の高齢者の心理・発達面の特徴」、「役職定年者の心理及び定年前の職位が及ぼす影響」、「再雇用者・役職定年者のキャリアの再構築に影響を及ぼす要因」という3つのカテゴリーに整理された。

### (1) 定年退職期の高齢者の心理・発達面の特徴

中村（2019）は、高齢者雇用者には、雇用される企業が無いという諦め感、雇用されても長期間働けない負い目意識、体力的・精神的に転勤、出張、通勤が辛いという甘えの意識があることを指摘している。また、高齢雇用者には、経済的に割に合わないことからのモチベーションの低下、再度働くことへの抵抗感、年下上司に使われたくないというプライド意識、体力低下による自信喪失感、過去の栄光からの呪縛、労働以外の生きがいの発見などから、労働に対する心理的な抵抗感や拒否感があると述べている。また、高齢雇用者の能力面の長所は、職場での人間関係の寛容さ、責任感の強さ、自己のキャリア分野に関する情報量の多さ、総合的な状況判断力や対外折衝能力などをあげている。他方、短所は、記憶力の低下、固定観念か

らの積極的姿勢の欠如、羞恥心の喪失などをあげている。また、石塚・関根・角地・上山・開本（2021）も、再雇用者の内発的モチベーションは、定年後の方が低下していると報告している。その要因としては、処遇に対する満足度の低下、身分の変更、仕事の自律性や難易度の低下、上司・同僚のサポート及び会社・職場との一体感の低下、目標の質的变化、世代継承意識の低下、人事考課への公正感の低下、健康状態の悪化などを明らかにしている。このように、高齢雇用者には、身体的能力の低下、労働に対する心理的な抵抗感や拒否感があり、モチベーションは低いことが示唆されている。

一方で、高橋・田島・原（2019）は、再雇用高齢社員は、働く過程で自分自身の過去や現在を受容し、未来を想定するという時間的展望が、職業的アイデンティティの再構築を促進していることを明らかにしている。また、川並・城戸（2019）は、60歳代の高齢雇用者は「頼りにされること」と「良質な人間関係」からなる「関係性」が構築されることが、「効果的な仕事行動」につながると報告している。この点に関連して、再適応する個人特性としては、「積極的に学ぶ姿勢」（松本，2006）や「能動的な姿勢」（戸田，2015）なども明らかにされている。つまり、高齢雇用者は、職場で働くことを通して関係性を構築し、能動的に学ぶ姿勢が職業的アイデンティティの再構築を促進していると指摘されている。

しかし、一方では、全く逆の指摘もある。宮野（2019）は、定年後に職場に適応していくためには、挫折や喪失を乗り越える能力であるレジリエンスに着目した「創造的あきらめ」が必要であると指摘している。また、山田（2020）

は、高齢雇用者は加齢による能力の低下は必然であるため、「前向きにキャリアを“下りる”」ことを推奨し、「下りるキャリア」を受け止めるマインドセットが重要であると述べている。また、吉澤（2022）も、再雇用者には、再雇用後は仕事も役割も異なるというマインドセットが必要であると述べている。このように、再雇用者が新たな役割に再適応していくためには、現実を受容し、前向きに諦めるマインドセットが必要であることが指摘されている。

以上から、「定年退職期の高齢者の心理・発達面の特徴」として、自分自身の過去や現在を受容し、未来を想定していく試みとして、再雇用の職場の中に自己有用感の獲得や関係性の充実を目指して積極的に学ぶなどの能動的に職業的アイデンティティの再構築を目指すケースと、逆に、前向きに諦めると形で未来を想定して職業的アイデンティティの再構築を目指すケースという、相反するベクトルが指摘されていた。

## （2）役職定年者の心理及び定年前の職位が及ぼす影響

役職定年者のワーク・エンゲイジメントについて、石山・高尾（2021）は、50代役職定年者は50代管理職よりは低いが、60代前半の定年再雇用者、54歳以下の非管理職者に対しては有意に得点が高かったことを報告している。しかし、50代役職定年者は、役職を失ったことから仕事の意欲が低下し、最も職場での疎外感が高い可能性が示唆されていた。また、石塚ら（2021）は、役職定年者は、役職から解放された処遇や身分上の変化を妥当なものとして受容しやすい可能性があり、再雇用後は非役職経

験者よりも内発的モチベーションが高くなる可能性を示唆している。しかし、この点については結果の解釈にあたり注意が必要であると考察している。つまり、役職定年者のワーク・エンゲイジメントや内発的モチベーションは、役職に対する喪失感や職場での疎外感から低下するケースと、役職や責任感から解放されることで向上するケースが示唆されている。

また、モチベーションに関しては、川並ら（2019）は、55歳で役職定年し60歳以降もモチベーションを維持していた者のインタビュー結果から、55歳から59歳の「接続期」に、自分の役割を再定義して自分の居場所（ポジショニング）を確立し、専門性を高めることなどが、60歳以降のモチベーションの維持につながることを示唆している。さらに、大木（2018）は、役職定年者が効果的にキャリア・シフト・チェンジするためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する（「マッチング」）仕組み」を整備することが必要不可欠であると指摘している。つまり、役職定年者は、専門性を高めることでモチベーションの向上が期待できる可能性が示唆されている。

さらに、須藤・岡田（2018）は、役職定年者が、新たな役割に実務的、心理的に再適応していく、役職定年者の組織内再適応プロセスを明らかにしている。実務的再適応は新たな役割を学び実行しながら成果を上げることで達成されるのに対して、心理的再適応は学習への意欲を持ち、前向きに取り組んでいくことで自己存在価値が再確認され達成されるとしている。さらに、役職定年者の喪失期の将来への不安や未来への不透明感、再適応期のもの足りなさが、次の「未来」に向けたキャリア探索行動を促進し

ていると報告している。石山ら（2021）も、50代役職定年者は、組織外の最先端の知識によって専門性を向上させる「知の仲介」が、50代管理職に次いで高いことを確認している。このように、役職定年者は、「未来」に向けたキャリア探索行動に対して、能動的な姿勢が指摘されている。

しかし一方で、役職定年者のモチベーションは低下したという報告もある。大坪（2018）は、役職定年者の4人に1人はモチベーションの低下があり、その要因には管理職の肩書の喪失が影響している可能性を指摘している。また、大木（2018）は、50代の役職定年者の6割弱が「仕事に対する意欲」「会社に尽くそうとする意欲」が低下し、仕事や役割が「社員の補助・応援」の者ほど、仕事への意欲や組織貢献意欲が低下していることを報告している。さらに、役職定年前の職位が高い者ほど、役職定年後は「仕事への意欲」「会社に尽くそうという意欲」が低下していることを明らかにしている。つまり、定年前の職位が高かった者ほど、役職定年後のモチベーションが低下することが示唆されている。

また、役職定年者の喪失感の解消について、コミュニケーションによる対処や信頼できる仲間の存在、仲間同士の会話などの重要性が示唆されている一方で、須藤ら（2018）は、役職定年者は、喪失感や不安感を他者と共有することなく一人で抱えていると述べている。このように、役職定年者がどのように喪失感を乗り越えているのかは、明らかにされていない。

以上のように、この領域では、役職定年者の役職を解かれることに対する受け止め方が、その後のモチベーションに影響しており、役職を

解かれることによる責任の解放からモチベーションが向上するケースと、役職の喪失や疎外感からモチベーションが低下するケースという、ここでも相反するベクトルが指摘されていた。また、役職定年前の職位が高い者ほど、メンタルヘル스에悪影響を及ぼす可能性が示唆され、マインドセットの必要性が指摘されていた。

### （3）再雇用者・役職定年者のキャリアの再構築に影響を及ぼす要因

先行研究からは、再雇用者・役職定年者の新たな役割のとらえ方が、ワーク・エンゲイジメントに影響していることが報告されている。例えば、天池（2020）は、高齢者は「無理なく働く」ことのできる仕事を選択し、その仕事に取り組むことで「役に立つ」という仕事の意義を見直していることを報告している。また、高橋ら（2019）によれば、再雇用高齢社員は、現役世代がやりたがらない仕事を行うことが自分の仕事であると認識し、若年期社員や中年期社員の役に立つことに働く喜びを見出していることを報告している。さらに、福島（2007）は、高齢者の就労ニーズには、「無理なく働きたい」と「誰かの役に立ちたい」の2つが必須要件であることを明らかにしている。この「誰かのために役に立ちたい」という思いには、顧客、社会、仲間、若い人の4つの要素が含まれている。また、「無理なく」には、長時間でない、重い責任がない、命令されない、不慣れな仕事ではないという4つの要素が含まれている。このように、高齢雇用者においては、現役世代をサポートする仕事が自らの役割であると考えていることが示唆されていた。



一方で、吉澤（2020）は、再雇用者のワーク・モチベーションの維持・向上には、自分の仕事の意味づけや職場での明確な役割や立場の確保が重要だとしている。また、新たな役割が定年前からの連続性のあるものの方が、ワーク・モチベーションの維持・向上が期待できると述べている。さらに、役職定年者については、仕事とのマッチングの重要性を指摘している。また、須藤・岡田（2022）も、役職定年者は新たな役割が曖昧で、マッチングがよくない場合には、仕事への意欲が減退すると述べている。したがって、新たな役割を担う場合には、それまでの知識や経験が生きる役割を担わせ、それまでの組織から異動させる方が望ましいと提言している。このように、再雇用者には、自己の経験や強みを新たな仕事に生かし、再適応しているケースも報告されている。

また、岸田（2020）は、民間企業が「職場の中で役割創造している再雇用者」として人選した再雇用者8名にインタビュー調査を行い、ジョブ・クラフティングが仕事の動機づけを向上させることを実証している。このジョブ・クラフティングとは、Wrzesniewski & Dutton（2001）が提案した、個人が主体的に仕事の創意工夫を行うことを示す概念で、「個々人が仕事の役割・行動・範囲を自分の意思で変化させること」と定義されている。ジョブ・クラフティングについて、岸田（2021）は、「一見つまらないと思われていた仕事、あるいは、やらされ感でこなしていた仕事を従業員自らがやりがいのあるものへ作り変えていくことを意味する」と述べている。岸田（2020）は、定年再雇用や役職定年者は、「生活に占める仕事の比重の通減」「自分のペースにあわせた仕事量の調

整」「対人関係を狭めていく行為」「現役への配慮に由来する発言量の調整」といった縮小的ジョブ・クラフティングを行い、再雇用者という立場を調整、確立していることを報告している。一方で、石山ら（2021）は、高齢労働者は主体的に仕事の創意工夫を行うジョブ・クラフティングと、組織外の最先端の知識によって専門性を向上させるナレッジ・ブローカー（知の仲介者）という役割が、ワーク・エンゲイジメントを向上させる効果があることを明らかにしている。これらのことから、高齢雇用者は、ジョブ・クラフティングを行いながら、新たな職場で再適応を図っていくことが示唆された。

以上を検討した結果から、「再雇用者・役職定年者のキャリアの再構築に影響を及ぼす要因」として、新たな役割とのマッチングが影響していることが示唆されていた。また、再雇用者・役職定年者の新たな役割には、現役世代をサポートすることで再適応するタイプと、自己の経験や強みを生かしながら新たな役割で再適応していくタイプという、異なるタイプが存在していることが指摘された。

## 【考察】

本研究では、企業の再雇用者・役職定年者のワーク・エンゲイジメントに関する先行研究を3つのカテゴリーに分けて整理した結果、再雇用者・役職定年制のワーク・エンゲイジメントに関して、次のような3つの論点が抽出された。

- (1) 再雇用者・役職定年者には、新たな役割に「能動的に学ぶタイプ」と「前向きに諦めるタイプ」があり、その後のモチベーションに影響することから、マインドセットの必要性が指摘されていた。

- (2) 役職定年者の役職定年の受け止め方には、ネガティブな「喪失」という、ポジティブな「責任からの解放」という受け止め方があり、その後のモチベーションとメンタルヘルスへの影響が懸念されている。
- (3) 再雇用者・役職定年者の新たな役割としては、現役世代をサポートする「現役サポートタイプ」と、自己の経験や強みを生かす「専門職タイプ」があり、その新たな役割とのマッチングが再適応には重要であることが論点となっていた。

これらの結果から、再雇用者・役職定年者の心理的側面について検討を行うため、ワーク・エンゲイジメントの「個人資源」に焦点を当て、3つの視点から考察する。

#### (1) 再雇用者・役職定年者の「マインドセットの必要性」

結果の(1)において、再雇用者・役職定年者が、喪失期から新たな役割に再適応期までの間で、「能動的に学ぶタイプ」と「前向きに諦めるタイプ」という相反するベクトルに志向することが指摘されていた。定年退職と自我同一性に関する研究の第一人者である岡本ら（1985）は、定年退職期の男性を対象に定年退職に対する認知と自我同一性との関連を調査し、7つの退職認知タイプを明らかにしている。その中で、「A. 積極歓迎型」は定年退職を積極的に受け入れ、危機として認知し、解決することで成熟に向かった自我同一性の再体制化が行われた者としている。これは、定年退職後に生じる様々な変化を契機に、自我同一性の再吟味と将来への再方向づけを行っている現れだと考えられる。今回示された「能動的に学ぶタイプ」を、

岡本ら（1985）の結果と比較したところ、「能動的に学ぶタイプ」は「A. 積極歓迎型」に類似点が見出せる。一方、「前向きに諦めるタイプ」については、定年退職を単なる一つの区切りとしてとらえ、全く自分の問い直しにはなっていない「C. 中立型」や、退職をのがれることのできない事実としてやむを得ず受け入れ、退職後の生活についても肯定的な意味合いはみられず受動的な姿勢を示す「E. あきらめ型」と類似点もみられる。しかし、岡本ら（1985）の研究と、現在の再雇用者・役職定年者の置かれている状況は、根本的に異なる点が多く単純に比較することは困難であると考えられる。なぜならば、この研究が発表された1985年は、企業における役職定年制はまだ導入されていない。したがって、現在の再雇用者・役職定年者の退職認知タイプには、岡本ら（1985）が明らかにしていない新たなタイプが存在している可能性が高い。

また、再雇用者・役職定年者は、新たな職場での役割、いわば職場での立ち位置がそれ以前と大きく変化し、一般的には第一線で働くことよりも現役のサポート役が期待されていた。特に、役職定年者はいわば上り坂のキャリアを歩んできた者が、突然、キャリアの終盤で下り坂を歩むことになるわけである。したがって、役職定年者には、社会的役割を離れる喪失感の他にも、後任者への葛藤や組織に迷惑をかけたくない、周囲の目線が気になる（岸田，2021；須藤ら，2022）などの複雑な感情が確認されていたが、これは危機として認知しているゆえのものであると考えられる。それゆえに、再雇用・役職定年者には、現実を受け止め、受け入れるといった「創造的あきらめ」（宮野，2019）、「前

向きにあきらめる」(高橋ら, 2019) といったようなマインドセットが必要なのだと考えられる。これらのことから、再雇用・役職定年者は、定年を機にそれまで自分が創り上げてきたものを、個人の資質の重要な部分は残しながら一度リセットすることが、新たなアイデンティティの再構築につながるであろう。以上のことから、再雇用・役職定年者のワーク・エンゲイジメントの維持・向上には、マインドセットは欠くことのできない要素であると考えられる。

## (2) 役職定年者の「モチベーションとメンタルヘルスへの影響」

結果(2)から、役職定年者の「役職定年」の受け止め方が、モチベーションやメンタルヘルスに影響することが示唆されていた。これに関連し、佐藤・山本・小林(2017)は、2005年に50から59歳であった男女33,815人を、2005年から2013年まで継続調査し、定年退職経験はメンタルヘルスを改善させ、特に男性の改善傾向が大きいことを明らかにしている。背景としては、仕事に多くの時間を費やす男性ほど、仕事上のストレス等からの解放が、メンタルヘルスに好影響を及ぼしていた。また、「労働安全衛生調査」(厚生労働省, 2020)では、仕事の量と対人関係に関するストレスは、50代よりも60代以上の方が低下していた。しかし、これらの調査は、役職定年者について明確な区分がなく、その状況は明らかにされていない。これらから類推すると、役職定年者は非役職定年者より重い責任を負っていたため、役職定年後はそのストレスからの解放感も高く、メンタルヘルスは向上しているものと考えら

れる。

しかし、役職定年者にとっては、役職というのはアイデンティティの拠り所であり、その役職という拠り所を喪失した中で、役職定年者はまさにアイデンティティ再体制化の渦中にあると推察された。また、先行研究において、役職定年者が地位を失うことから生じる「年下上司」と「年上部下」の関係、また現役世代の「年下同僚」との関係の複雑さが明らかにされていた。年長者である役職定年者は、「年下上司」や現役世代の「年下同僚」と働く中での年功序列の逆転からくる役職定年初期の受け入れ難さ、孤立感や疎外感に苦しみ、職場において自己調整行動を行っていた。これらのことから、役職定年者のメンタルヘルスは、役職定年後には悪化し、モチベーションの低下に影響を与えているものと推察される。したがって、今後は、役職定年者が役職定年をどのように受け止め、職業的アイデンティティを再構築し、モチベーションの維持・向上を図っているのかについて、定年前の職位や特性といった個人的要因や背景についても詳細に検討し、その特徴を明らかにする必要があると考える。

## (3) 再雇用者・役職定年者の「新たな役割の再適応」

結果の(3)では、再雇用後の新たな役割として、現役世代をサポートする「現役サポートタイプ」と自己の経験や強みを生かす「専門職タイプ」が確認されていた。今回示された「現役サポートタイプ」への志向は、Erikson(1950)の世代継承性に通ずるものと考えられる。近藤・鎌田(2004)は、生きがいを「自分がいなければと自覚を持って生きる張り合い意識」と



定義し、家族や人の役に立つ存在であることも定義の中に入れていた。このことからすれば、「現役サポートタイプ」は、現役世代をサポートすることに新たな生きがいを感じている者だといえよう。

一方で「専門職タイプ」は、定年前の経験や知識を生かし第一線で働きたい、または、新たなことにチャレンジしたいという者に多く存在するタイプだと推察する。堀口（2022）は、高齢労働者の獲得・成長といった自律的動機づけは、実際の仕事上での新しい経験や、知識に触れる機会の有無によって左右されやすいことを示唆している。例えば、新たな役割に関連した資格の取得や専門的技術の習得を目指し、仕事に生かしている者などがこのタイプであろう。また、過去のネットワークや経験を生かして重要な案件の担当やアドバイザー的役割などもこのタイプに含まれると考えられる。このことからすれば、「専門職タイプ」は、より高い目標に向けて、自分の専門的知識を生かすことにやりがいを見出している者といえよう。

しかし、その一方で、高齢雇用者は、同僚、家族、友人との個人的な関係を重点を置き、今までできなかった趣味や旅行などといった自分の時間や家族との時間を大切に作る働き方、つまり、無理なく働ける仕事（天池，2020；福島，2007）に魅力を感じているという特性も明らかにされている。また、自分の健康、家庭の経済状況、さらには親の介護や孫の世話といった問題を抱えている者もいる。つまり、再雇用者・役職定年者がそのような新たな役割を志向するかは、個人特性や個人的要因が大きく影響するものと推察される。したがって、個人特性や個人的要因によりその存在感を再度アピール

できるような新たな役割とのマッチングによっては、まだまだ内発的モチベーションや自己有用感の向上が期待できると考えられる。

本研究では、再雇用者・役職定年者にとって、再雇用・役職定年制度が与える心理的影響には、「正の効果」と「負の効果」の両面が示唆されていた。しかし、「正の効果」が「負の効果」に勝るようにしていくためにはどうすればいいのか、そのメカニズムを個人特性や個人的要因の違いに応じての指針は見出されてはおらず、この解明が期待されている。

### 【今後の課題】

公立学校においては、再任用・役職定年制度はスタートを切ったばかりである。現在の学校現場においては、「やる気と責任感が低下したベテランの教員の問題」（河村，2017）を抱えており、今後さらに増加が見込まれる再任用者・役職定年者のワーク・エンゲイジメントをいかに高めていくかは重要かつ喫緊の課題である。したがって、企業の同テーマを検討した本研究からは、解決すべき課題の主な内容として次の点が挙げられるだろう。

- 再任用・役職定年の教員のワーク・エンゲイジメントを高めるマインドセットの在り方の検討。
- 再任用・役職定年の教員の個人的特性や要因に応じた職業的アイデンティティの再構築の関連の検討。
- 再任用・役職定年の教員の個人的特性や要因と「新たな役割」との効果的なマッチングのあり方の検討。

以上への取り組みが早急に求められると考えられる。今後の課題としたい。

## 引用文献

- 天池雅彦 (2020). 非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント: 正規雇用者との比較から. *人間文化研究*, 33, 183-201.
- エドガー・H, シャイン (1991). 『キャリア・ダイナミックス』 二村敏子・三善勝代訳, 白桃書房
- Erikson EH (1950). 『幼児期と社会』 仁科弥生訳 (1977), みすず書房
- 福島さやか (2007). 高齢者の就労に対する意欲分析 *日本労働研究雑誌*, 558, 19-31.
- 原佳奈子 (2012). 再確認! 労務管理の重要用語 (第9回) や行政役職定年制/有期雇用 (パート, 契約社員)/ゆとり社員 *労務事情*, 49 (1242), 52-55.
- Hobfoll, S. E., Jonson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- 堀口康太 (2022). 高齢労働者の仕事への自発的動機づけに関連する要因の検討 組織公平性, 組織からのサポート, 役割葛藤および役割のあいまいさに着目して *高齢者のケアと行動科学*, 27, 66-81.
- 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*, 21 (3), 43-62.
- 石塚修司・関根浩一・角地信太郎・上山真実・開本浩矢 (2021). 定年後再雇用に伴う各種変化と内発的モチベーションの関係性 *Discussion Papers In Economics And Business*, 21 (11), 1-20.
- 河村茂雄 (2017). 学校管理職が進める教員組織づくり—教師が育ち, 子どもが伸びる校長のリーダーシップ— 図書文化社
- 川並 剛・城戸康彰 (2019). 生きいき働く高年齢者の要因に関する研究—高年齢勤務者10名を対象として— *産業能率大学紀要*, 40 (1), 17-32.
- 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.
- 岸田泰則 (2021). 高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの解明: 大企業に勤務する再雇用者に着目して (Doctoral dissertation, 法政大学 (Hosei University))
- 近藤 勉・鎌田次郎 (2004). 高齢者の生きがい感に影響する性別と年代からみた要因 *老年精神医学雑誌*, 15 (11), 1281-1290.
- 松本 恵 (2006). 高齢者の就労意欲に関わる要因—生活意識との関係性についての考察— *研究紀要 Works Review*, 1 (13), 1-12.
- 宮野壽明 (2019). 高齢労働者の職業転機におけるレジリエンス要因の探索的研究—職業適応行動につながる「創造的あきらめ」 産業・組織心理学会第35回大会論文集, 45-50.
- 森中謙介 (2021). 役職定年制の導入・廃止と評価・処遇制度 エルダー=Monthly elder: 高齢者雇用の総合誌, 43 (12), 13-16.
- 中村 豊 (2019). 高齢者雇用の経営パフォーマンスに与える影響 *高千穂論叢*, 53 (4), 19-45.
- 小畑周介・森下高治 (2011). Work Engagementと職業性ストレスおよび余暇の過ごし方との関連 *帝塚山大学心理福祉学部紀要*, 7, 11-24.
- 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), 185-194.
- 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.
- 大坪英二郎 (2018). 50代・60代の働き方に関する意識と実態—「役職定年」, 「定年後就労」および「副業を中心として— *エルダー*, 40 (11), 50-53.
- 佐藤一磨・山本 勲・小林 徹 (2017). 定年退職は健康にどのような影響を及ぼすのか Panel Data Research Center Discussion Paper, DP2016-014, 慶応大学
- Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzalez-Roma B., et al. (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory analytic approach, *J. Happiness Stud.*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 島津明人 (2009). 職場のポジティブ心理学: ワーク・エンゲイジメントの視点から *産業ストレス研究*, 16, 131-138.

- 島津明人 (2010). 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント. *ストレス科学研究*, 25, 1-6.
- 島津明人 (2017). 特別講演 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.
- 須藤 章・岡田昌毅 (2018). 役職定年者の会社に留まるキャリア選択と組織内再適応プロセスの探索的検討 *産業・組織心理学研究*, 32 (1), 15-30.
- 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*, 23 (2), 65-78.
- 高橋 彩・田島信元・原 健之 (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.
- 戸田淳二 (2015). 誰が仕事に生きがいを感じているのか—シニア層が仕事でさらに活躍できる社会にむけて— *Works Review*, Vol. 10, 88-99.
- 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.
- 山田 久 (2020). 賃上げ立国論 *日本経済新聞出版社*.
- 吉澤康代 (2020). ワークモチベーション向上要因の移り変わり—A社50代前半社員に対するヒアリング調査からの一考— *香川大学経済論叢*, 93 (3), 香川大学経済学会, 127-154.
- 吉澤康代 (2022). 定年後再雇用と60代のワークモチベーション維持・向上—MAXQDAを用いたM-GTAの試み— *香川大学経済論叢*, 95 (1), 5-3.