

自律支援型リーダーシップによるジョブ・クラフティング資源の 補完とアイデンティティ脅威および時間経過の調整効果

—ミドル・シニア従業員の適応メカニズムへの
アイデンティティ・パースペクティブの導入—

東京都立大学 藤澤 理恵*

東京都立大学 高尾 義明**

The moderating role of identity threat and time elapsed
since age-related involuntary role transition on the supplementary effect
of empowering leadership on job crafting resources:
Adding an identity perspective to the job crafting mechanism of older employees

Rie FUJISAWA

(Tokyo Metropolitan University)

Yoshiaki TAKAO

(Tokyo Metropolitan University)

Based on the Selective Optimization with Compensation (SOC) model and the Socioemotional Selectivity Theory (SST), it is known that older employees use job crafting tactics to achieve a better fit between their job and their declining physical and cognitive competence or changing work orientation. In our study we examined the other theoretical background for older employees' job crafting as an adaptive behavior through the identity perspective. Based on identity threat theory and role transition theory, it was hypothesized that identity threat and time elapsed since involuntary role transition would moderate the effect of empowering leadership on job crafting. A two-wave research design was used to test this hypothesis, and the results indicated that empowering leadership had a stronger effect on job crafting in the first year after the demotion, particularly when employees experienced higher levels of perceived identity threat. The supplementary effect of empowering leadership on psychological and social resources for job crafting was discussed as an implication.

Keywords : job crafting, older employees, involuntary role transition, identity threat, empowering leadership

1. 問題

1.1 問題意識

少子・高齢化などにより個人の就労期間の長

期化が見込まれ、年齢的にミドル・シニア層にある従業員がより良く仕事に取り組み続けられる環境づくりは個人・組織双方の関心事といえる。近年、ミドル・シニア従業員が活力や意味を感じながら働くことへのジョブ・クラフティング (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 以下 JC と記載) の効果の研究が進んでいる。その

* 東京都立大学 助教/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 客員研究員。

** 東京都立大学 教授。

理論的基盤とされる選択最適化補償 (Selective Optimization with Compensation (SOC)) モデル (Baltes et al., 1999) および社会情動選択性理論 (Socioemotional Selectivity Theory (SST); Carstensen, 1995) は、主に加齢による身体的・認知的資源の緩やかな減少に対する適応方略についての理論であり、心理社会的資源の個人差やその急激な変化を明示的に考慮したものではない。

心理社会的資源とは、ネガティブな社会的状況や出来事へのストレス反応の程度に影響する自己の内外的様々な資源を指す (浦, 2009, p.97)。ミドル・シニア従業員のキャリアには、年齢起因の降格、退職など組織・制度的な文脈での非自発的な立場の変化が生じ得る。そうした場面では適応行動としての JC のニーズが高まると同時に、JC を遂行するための心理社会的資源が不足する個人やタイミングも生じることが推測される。

そこで本研究は、SOC モデルおよび SST を基盤としてきたミドル・シニア従業員の適応メカニズムの研究にアイデンティティ関連理論を導入し、個人の適応行動としての JC の促進・調整要因を検討する。日本における年齢起因の非自発的な役割移行の典型例である役職定年制¹やそれに準ずる制度運用によって一定年齢で管理職の役職を離れる経験 (以降、ポストオフと呼ぶ) を調査対象として選択し、心理社会的資源の個人差や変化をとらえる概念としてアイデンティティ脅威と役割移行に着目する。アイデンティティ脅威 (Petriglieri, 2011; Thoits, 1991, 以下 ID 脅威と記載) は、社会的アイデンティティ理論およびアイデンティティ理論に依拠し、ネガティブな状況や出来事へのストレス反応を個人の自己概念への影響の側面からとらえる概念である。役割移行 (Ashforth, 2001; Louis, 1980) は、個人のアイデンティティと社

会的役割の関連への理解を基盤とした役割変更と適応の過程についての概念である。ポストオフ時の ID 脅威と役割移行の過程が JC に及ぼす影響の検討を通じて、ミドル・シニア従業員の適応メカニズム理解の精緻化に貢献することが、本研究の目的である。なお、JC はタスクや人との関わりを増やす拡張的 JC とそれらを減らす縮小的 JC に大きく分類され、制御焦点理論に基づく動機づけの観点からは接近的 JC と回避的 JC と説明される。拡張的 JC は個人や組織にとってポジティブな結果に、縮小的 JC はネガティブな結果に結びつく傾向が報告されている (Bruning & Campion, 2018; Lopper et al., 2023)。本研究では、個人と組織にポジティブな結果をもたらす適応行動に焦点を絞り、拡張的 JC を検証の対象とする。

1.2 先行研究

1.2.1 ミドル・シニア従業員の適応行動

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, p.179) と定義される。従業員自身が主導して仕事におけるタスクや人との関わりデザインの最適化をはかる行動であり、それにより仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化したり、個人と仕事の適合が高まってワーク・エンゲイジメントが向上したりする。近年、ミドル・シニア従業員の適応に JC が有効であるとされ、拡張的 JC からワーク・エンゲイジメント (石山・高尾, 2021; Kooij et al., 2020)、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)、定年あるいはそれ以上の年齢まで働き続ける意思 (Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Vanbelle et al., 2017) などへの効果が実証されている。他方で縮小的 JC は、ワーク・エンゲイジメントと仕事上のパフォー

マンスを下げる (Kooij et al., 2020), ワーク・エンゲイジメントを下げバーンアウトを高める (Lichtenthaler & Fischbach, 2016) とされる。

これら先行研究は、ミドル・シニア従業員の適応行動として JC を用いる理論的根拠を SOC モデルおよび SST に求めている (kooij et al., 2015; Wong & Tetrick, 2017)。SOC モデルは、加齢とともに減少する身体的・認知的資源の制約を受け入れ活動上の目標を絞って選択し、限られた資源を最適化し、不足する資源を意識的に外から補うという適応メカニズムを提示する。SST は、残り時間の有限性の認知により、成長や能力の獲得よりも意味、感情や維持、安定を重視するよう動機や目標志向が変化すると説明する。すなわち JC は、加齢に伴うある程度共通の文脈にあるミドル・シニア従業員が、SOC モデルや SST が示す適応方略を仕事上で実践する適応行動と位置付けられている。例として Kanfer and Ackerman (2004) は、素早い記憶が必要なタスクを回避し、幅広い知識を使うタスクに集中するなど戦略的な仕事内容のカスタマイズが高年齢労働者のモチベーションを高めるとする。

ミドル・シニア従業員の JC の先行要因の実証研究は限定的であるが、広範な権限移譲や問題解決への参加機会を従業員に与える機会促進的 HR 施策の認知が心理的エンパワーメントを媒介して拡張的 JC を促す (Kooij et al., 2022), ナレッジブローカリングが認知的な拡張的 JC を媒介してワーク・エンゲイジメントを高める (Ishiyama, 2023) などの実証がなされている。Kooij et al. (2022) は、加齢に伴う身体的・認知的資源の損失は目標との葛藤を招くが、心理的エンパワーメントが損失を補ったために縮小的 JC ではなく拡張的 JC が行われたと説明する²。機会促進的 HR 施策の認知は、ミドル・シニア従業員に、より多くの関与が望まれている

というシグナルを送り組織に包摂する。ミドル・シニア従業員以外の文脈でも、上司の包摂的なリーダーシップが情緒的コミットメントを介して正規社員だけでなく非正規社員の拡張的 JC を高めること (荒木, 2019) や、心理的エンパワーメントを高める上司の自律支援型リーダーシップ (empowering leadership) や自律支援 (autonomy support) が拡張的 JC を促進する (Kim & Beehr, 2018; Slemp et al., 2015; Thun & Bakker, 2018) ことが実証されている。自律支援型リーダーシップは、「従業員の仕事の意義を明確にし、より大きな意思決定の自律性を与え、従業員の能力に対する信頼を表明し、パフォーマンスの妨げを取り除くことによって、リーダーとメンバーがパワーを共有できる状況を実践するプロセス」(Zhang & Bartol, 2010, p.109) とされ、仕事の意味や個人の能力についての情報やそれらを生かす自律性が拡張的 JC を実行する資源となる。また、JC が仕事上で肯定されるというシグナルが組織や職場の規範を逸脱するリスクを緩和し JC を促進するとされる (森永, 2023; Wang et al., 2016)。これらの先行研究から、加齢により減少する身体的・認知的資源を補完する資源として、リフレーミングのような非認知的能力や、心理的エンパワーメントのような心理社会的資源が得られることで、ポジティブな適応行動としての拡張的 JC が促されることが示唆される。

1.2.2 役割移行におけるアイデンティティ脅威

先行研究からは、年齢包摂的な環境や自律支援型リーダーシップなどにより心理社会的資源が補完されることがミドル・シニア従業員の JC を促進することが示唆される。しかしそのような適応メカニズムが、対象や文脈が異なっても同様かは明らかでない。例えば、ミドル・

シニア従業員は組織・制度的文脈で降格など社会的地位の低下を含む役割移行を経験する可能性があり、そのような場面でのストレス反応には、心理社会的資源の保有量や欠乏度により個人差が生じる。しかし SOC モデルや SST は心理社会的資源の個人差や急激な変化を考慮する理論ではないため、それらが調整要因となる可能性は十分に検討されていない。

職業上の地位は、受けた教育・訓練のレベルを他者に示す、意思決定への参加や影響力の度合いを決める、威信やパフォーマンスへの期待の源泉となるなど、社会的な相互作用を組織化し個人の実存的な意味や人生の目的の源となる。そのため、その下方移行は個人に意味や目的の喪失を伴う ID 脅威をもたらす可能性がある (Sargent, 2003)。役割の非自発的な下方移行の希少な実証研究である Sargent (2003) は、職業上の地位の低下が、自己の価値や意味が脅かされているという個人差のある認知である ID 脅威の媒介により新しい仕事への適応に負の影響を与えると実証している。日本の研究でも、役職定年後に仕事への意欲の低下が調査対象者の 6 割に見られ、特に主な仕事・役割が「社員の補助・応援」となった者の低下が大きいと報告される (大木, 2018)。

アイデンティティとは自分は何者かということへの自己言及的な説明であり、その内容には社会的な属性や立場に付随する特徴や規範が反映される (Ashforth, 2001)。ID 脅威は、「アイデンティティの価値、意味または意味形成に対する潜在的な危害を示すと評価される経験」(Petriglieri, 2011, p.644) であり、役割移行において心理社会的資源の個人差を反映したストレス反応として生じる (Sargent, 2003)。しかし、加齢による身体的・認知的資源の減少と重なるミドル・シニア従業員の適応メカニズムへの影響を検討した先行研究は見当たらない。

また、ID 脅威が適応を阻害するとする研究がある一方で、適応行動を促進するとする研究もある。Mattarelli & Tagliaventi (2015) は、オフショア開発チームが専門職アイデンティティの危機を経験した際に、会社と専門職のアイデンティティの整合と上司と同僚からの支援が調整要因となり拡張的 JC が行われ、新商品開発や市場開拓につながったとしている。Wang et al. (2023) は、ID 脅威が拡張的 JC と縮小的 JC の両方を促進し、予防焦点の動機が縮小的 JC にのみ調整効果を示すとしている。

1.2.3 役割移行における時間経過

ID 脅威の適応への影響には調整要因が考えられる。時間経過はその候補である。須藤・岡田 (2022) は、役職定年後の縦断的聞き取り調査により、時間経過に伴い過去から現在の役割へと個人の意識が変化し、役割喪失期→摸索期→再適応期と適応が進むと報告している。

役割移行における適応課題の時間経過にともなう変化を、Louis (1980) は、センスメイキングのプロセスとして説明する。新しい役割への事前の予期と実際の経験の間のギャップや驚きの認知が、それらを解釈し意味づけるセンスメイキングの欲求を喚起する。そして、時間経過と共に次第に形成される認知の地図によって新しい環境での行動や反応が選択されていく。センスメイキングにかかる期間には、過去の経験や性格などの個人内資源と他者がもたらす情報や解釈などの社会的資源の多寡や質による個人差が生じるとされる。

Ashforth (2001) は、役割移行をアイデンティティの視点から検討し、役割退出→移動→役割参入という時間経過を含むモデルを示している。前後の役割が特徴づけるアイデンティティには通常重なりがあるため、前の役割に関連するアイデンティティの好ましい部分を保持しな

がら新しい役割と矛盾する部分を選択的に忘れる (selective forgetting) といった「橋渡し」が適応上重要とされる。個人は新しい役割に合わせて自己を変えることを役割参入時に最も受け入れる一方で、「橋渡し」のために役割を自分に合わせる働きかけも行うことから、役割参入時の適応課題は個人と組織の間のアイデンティティの交渉となる。

時間経過による適応課題の変化ではなく、ID脅威の慢性化による適応行動や支援の無力化に光を当てる議論もある。Steele et al. (2002) によれば、人は、社会的カテゴリー (例えば高齢者というカテゴリー) に伴うステレオタイプによって軽んじられたり差別されたりする可能性に一旦気づくと、その必要がないと確かにわかるまでは警戒を続ける。ステレオタイプによる個人的な傷つきの回避が慢性化すると、その領域と自我との同一視を促すあらゆる働きかけに抵抗するようになる。Thoits (1991) は、アイデンティティを脅かす経験にさらされる程度や対処能力および受援可能性には属性や役割のカテゴリーごとに違いがあるとしている。社会的な地位や評価が低いほど、アイデンティティ関連のストレスに多くさらされ、対処資源は乏しくなる傾向がある。また Petriglieri (2011) は、長期間安定していたアイデンティティが脅威にさらされる場合は、アイデンティティを作り直すコストが高くなるためその内容を変化させず、そのアイデンティティに関わるカテゴリーの重視度を低下させることで対処すると指摘している。ミドル・シニア従業員で例えるならば、仕事や会社で高齢者へのステレオタイプによる傷つきの回避が慢性化すれば、仕事や会社の重視度を下げ、努力や貢献を減らすことが考えられる。

このように時間経過は、心理社会的資源の必要度や需給バランスを変化させ、ID脅威がミ

ドル・シニア従業員の適応に与える影響を変化させる可能性がある。しかし、先行研究ではそのような検証は行われていない。Sargent (2003) は横断的研究であり、ID脅威の個人差の適応への影響が時間経過によって変化する可能性に言及していない。反対に、須藤・岡田 (2022) では経時的な適応プロセスが示されるが個人差の要因への言及がない。

1.2.4 まとめと仮説の導出

以上を踏まえると、ポストオフを経験したミドル・シニア従業員の適応行動としての拡張的JCは、JCを実行するための心理社会的資源を補完する自律支援型リーダーシップによって促されると考えられる。しかし、その効果は一定ではなく、心理社会的資源がより必要となる個人とタイミングに、より強く現れることが考えられる。

年齢に起因する非自発的な役割移行に際してID脅威を認知する個人は、ストレス対処のニーズが高い一方で心理社会的資源の保有量が少なく、その欠乏度が高いと推測される。そのためID脅威の認知が強い程、自律支援型リーダーシップによる資源補完の効果が強く現れると考えられる。先行研究には、ID脅威が拡張的JCを促進する主効果を、会社や同僚からの心理社会的資源の提供が強める効果を示唆するものがあるが (Mattarelli & Tagliaventi, 2015)、別の研究ではID脅威が適応を抑制するとされる (Sargent, 2003)。このような不一致は、調査対象者の心理社会的資源の欠乏度の違いによって生じている可能性があり、調査対象者の心理社会的資源の欠乏度が著しい場合はID脅威が適応行動を促さないことが考えられる。加齢による身体的・認知的資源の低下と降格による心理社会的資源の低下が重なるポストオフの文脈では、自律支援型リーダーシップによる心理社会

的資源の補完が拡張的 JC を促す効果に対して、ID 脅威が正の調整効果を示すと考えられる。

加えて、ID 脅威の適応行動への調整効果は時間経過により変化すると考えられる。役割移行の初期は適応課題が多く心理社会的資源の欠乏度がより高くなる。よって、拡張的 JC を自律支援型リーダーシップが促進する効果が、ポストオフ後の経過期間が短く、かつ、ポストオフ時の ID 脅威の認知が強い場合により強く表れるという 3 要因の交互作用の仮説が導かれる。年齢包摂的な HRM の効果はモデル全体に影響を与えると考え統制変数として扱う。

仮説 上司の自律支援型リーダーシップがポストオフを経験した従業員の拡張的ジョブ・クラフティングを促進する効果が、ポストオフ後の経過期間が短く、かつ ID 脅威の認知が強い場合により強く表れる。

2. 方法

2.1 対象

2 時点の質問紙調査によるデータ収集と分析を行った。株式会社マクロミルの QuickMill を用い、一般的に大企業区分の基準とされる従業員規模 300 名以上の企業に正社員として勤務し、所属企業における役職定年やそれに準ずる制度・慣習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。Time1 調査 (2021 年 3 月 13 日～14 日) の有効回答者 766 名に対し、Time2 調査 (2022 年 2 月 10 日～23 日) を依頼し、679 名から回答を得た。2 時点で同じ会社に正社員として勤務し、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。

2.2 測定尺度

特に記載のない尺度は「1. まったくあてはまらない～6. とてもあてはまる」の 6 件法で測定した。

拡張的ジョブ・クラフティング (JC) (Time2)

JC のタスク次元、関係性次元、認知的次元を各 3 項目で測定した Sekiguchi et al. (2017) から、調査実施上の項目数の制約に沿うために各次元 2 項目ずつ選び、合計 6 項目を用いた。より一般的な項目を選択するため Slep & Vella-Brodrick (2013) と内容が重なる項目を優先した。項目例は「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」「仕事上で関わる人々のことをよく知ろうとする」「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だと考える」である ($\alpha = .847$)。

自律支援型リーダーシップ (Time1)

直属の上司の特徴について、Zhang & Bartol (2010) で用いられている 4 項目、「あなたが自分のやり方で仕事を進めることを認める」「担当業務の、会社全体から見た重要性について伝える」「あなたに影響があるかもしれない決定について、意見を聞く」「あなたが自分の能力に自信がもてるよう、働きかける」を用いた ($\alpha = .800$)。

アイデンティティ脅威 (Time1)

既存尺度は転職 (Sargent, 2003) や民族性による文化的な差異 (Ethier & Deaux, 1994) が対象であることから本研究の文脈に合わせて作成した。ポストオフ直後の気持ちを「自分には仕事をする能力が足りない」「携わっている仕事の意義が感じられない」「職場に居場所がないと感じた」「どこにも居場所がないと感じた」「喪失感・寂しさを感じた」の 5 項目で尋ねた ($\alpha = .890$)。

ポストオフ後の経過期間 (Time1)

直近のポストオフ経験後の経過期間について「1年未満, 1年以上3年未満, 3年以上5年未満, 5年以上」から選択した回答結果より1年未満ダミーを作成して分析に用いた。

統制変数 (Time1)

個人属性について Time1 時点の年齢, 主観的年齢 (Nagy et al., 2019), 性別 (女性ダミー), 管理職ダミー, 企業属性について Time1 時点の業種 (製造業ダミー), 従業員規模 (規模別ダミー), 年齢包摂型 HRM, ポストオフの文脈について役職定年が制度か慣習か (制度なし慣習ダミー), ポストオフ前の役職 (部長ポストオフダミー), ポストオフ前後の変化 (職場変更ありダミー, 職種変更ありダミー) を用いた。年齢包摂型 HRM は Boehm et al. (2014) を参考に作成した。所属する会社の特徴として, 「A: 年齢を重ねると, 人は変化や成長が難しくなると考えられている / B: 年齢を重ねても, 人は変化したり成長したりすると考える」「A: 年齢を重ねると, チャレンジや能力開発の機会が減っていく / B: 年齢に関係なく, チャレンジや能力開発の機会が得られる」「A: 年齢を重ねると, 不遇である人が多い / B: 年齢を重ねても, 活躍している人が多い」の3項目について, 「1.Aに近い~5.Bに近い」の5件法で測定した ($\alpha = .798$)。

3. 結果

主要変数の因子構造を確認するため, 拡張的 JC, 自律支援型リーダーシップ, ID 脅威の測定項目を用いて, 1 因子, 2 因子 (すべての組み合わせの3パターン), 3 因子モデルの適合度指標を確認した。結果, 3 因子モデル ($\chi^2 = 257.238$ ($df = 90, p = .00$), $\chi^2/df = 2.96$, CFI = .94, TLI = .93, RMSEA = .07, SRMR = .06) のみが適合基準 (CFI > .90, TLI > .90,

RMSEA < 0.06, SRMR < 0.08; Hu & Bentler, 1999; Lance et al., 2006) を満たし, $\Delta \chi^2$ 検定においても3因子モデルは2因子および1因子モデルとの差分において有意であったことから分析モデルの因子構造は妥当と解釈された。

変数間の相関係数を表1に示した。また, Time2の拡張的 JC を従属変数とする階層的重回帰分析の結果を表2に示す。Step2において上司の自律支援型リーダーシップが Time2の拡張的 JC に対して有意な係数を示し, Step3~5で2要因の交互作用を, Step6でポストオフ後1年未満ダミーおよび ID 脅威との3要因の交互作用を投入したところ, 3要因の交互作用のみが有意な係数を示した。Step2から Step3~5の決定係数 R^2 の増分はいずれも有意でなく (Step3: $\Delta F = .220$, n.s., Step4: $\Delta F = .832$, n.s., Step5: $\Delta F = 1.528$, n.s.), Step2から Step6への R^2 の増分は有意であった ($\Delta F = 2.756, p = .028$)。

交互作用の低位検定として単純傾斜分析を行った。ポストオフ後1年未満群と1年以上群それぞれの, ID 脅威が高い場合 (+1SD) と低い場合 (-1SD) の自律支援型リーダーシップの単純傾斜を図1に示す。ポストオフ後1年未満群においては, ID 脅威が高い場合のみ自律支援型リーダーシップが拡張的 JC を有意に予測した ($p < .01$)。ポストオフ後1年以上群では, ID 脅威が高い場合 ($p < .05$), 低い場合 ($p < .01$) のいずれも自律支援型リーダーシップが拡張的 JC を有意に予測した。傾きの差の検定 (Dawson & Richter, 2006) を実施したところ, ポストオフ後1年未満群 / 1年以上群のいずれにおいても, ID 脅威が高い場合と低い場合の傾きに有意な差が見られた ($t = 16.043, p < .01, t = 36.735, p < .01$)。しかしその大小関係は反対で, ポストオフ後1年未満群では ID 脅威が高い場合の傾きが大きく, ポストオ

表1 相関係数表

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 年齢	58.423	3.377																	
2 主観的年齢	2.072	.941	-.098*																
3 女性ダミー	.035	.184	-.104*	-.029															
4 管理職ダミー	.527	.500	-.084†	-.055	-.119*														
5 製造業ダミー	.485	.500	-.014	-.011	-.021	.051													
6 従業員千名以上3千名未満ダミー	.194	.396	-.062	-.004	-.078	-.002	-.099*												
7 従業員3千名以上5千名未満ダミー	.107	.309	.105*	-.018	-.022	-.027	-.002	-.170**											
8 従業員5千名以上1万名未満ダミー	.152	.359	-.039	.071	-.043	-.030	-.022	-.208**	-.146**										
9 従業員1万名以上ダミー	.281	.450	.035	.017	-.058	.104*	.102*	-.307**	-.216**	-.264**									
10 年齢包摂的HRM	2.653	.811	.054	-.048	.014	.006	.041	-.064	.059	.056	.047								
11 役職定年制度なし慣習ダミー	.221	.416	-.056	.067	.062	.013	.022	-.095†	.029	-.025	-.027	-.006							
12 部長ポストオプダミー	.475	.500	.151**	-.052	-.018	.172**	-.066	-.051	-.088†	.070	-.063	-.010	.069						
13 職場変更ありダミー	.284	.451	.006	.083†	-.059	-.034	-.081	-.012	-.039	.042	.134**	-.057	.037	.076					
14 職種変更ありダミー	.224	.417	-.127*	.067	.028	.006	-.032	.008	-.031	-.028	.049	-.035	.044	.110*	.509**				
15 アイデンティティ意識	2.935	1.082	-.217**	.139**	.029	.045	-.007	.020	-.057	-.013	-.060	-.187**	.131**	-.005	-.068	.075			
16 ポストオプ後1年未満ダミー	.221	.416	-.125*	-.054	.062	.121*	.058	.026	-.029	.042	-.027	-.023	.019	.033	-.149**	-.114*	.075		
17 上司の自律支援型リーダーシップ	3.930	.806	.107*	-.068	.012	.038	.038	.094†	.010	-.013	-.018	.177**	-.024	.020	-.024	-.033	-.351**	-.007	
18 拡張的ジョブ・クラフティング	4.112	.727	-.012	-.132**	-.014	.073	.007	.079	.122*	.003	-.109*	.135**	-.086†	.087†	-.011	.009	-.140**	.011	.295**

**p < .01, *p < .05, †p < .10

表2 重回帰分析の結果

		従属変数：拡張的ジョブ・クラフティング (Time2)					
		Step1	Step2	Step3	Step4	Step5	Step6
個人属性	年齢	-.052	-.083	-.081	-.078	-.084 †	-.081
	主観的年齢	-.117 *	-.102 *	-.101 *	-.102 *	-.103 *	-.100 *
	女性ダミー	-.017	-.022	-.021	-.026	-.020	-.034
	管理職ダミー	.053	.043	.043	.043	.042	.044
企業属性	製造業ダミー	.021	.010	.011	.014	.008	.012
	従業員千名以上3千名未満ダミー	.095	.062	.064	.066	.061	.068
	従業員3千名以上5千名未満ダミー	.137 *	.132 *	.134 *	.133 *	.135 *	.142 **
	従業員5千名以上1万名未満ダミー	.020	.014	.014	.016	.012	.021
	従業員1万名以上ダミー	-.054	-.059	-.058	-.059	-.058	-.059
	年齢包摂的HRM	.133 **	.084 †	.084 †	.085 †	.081 †	.094 †
ポストオフィスの	役職定年制度なし慣習ダミー	-.084 †	-.080 †	-.077	-.077	-.081 †	-.078
	部長ポストオフダミー	.098 †	.096 †	.093 †	.094 †	.096 †	.089 †
	職場変更ありダミー	.012	.010	.010	.013	.006	.006
	職種変更ありダミー	.009	.014	.016	.012	.013	.021
アイデンティティ脅威			-.025	-.025	-.054	-.014	-.068
ポストオフ後1年未満ダミー			-.002	-.001	.003	-.003	.047
上司の自律支援型リーダーシップ			.260 **	.277 **	.259 **	.269 **	.257 **
ポストオフ後1年未満ダミー×上司の自律支援				.028			-.016
ポストオフ後1年未満ダミー×アイデンティティ脅威					-.053		-.088
アイデンティティ脅威×上司の自律支援						-.060	.041
ポストオフ後1年未満ダミー×アイデンティティ脅威×上司の自律支援							.177 **
R2		.084	.152	.153	.154	.156	.176
調整済みR2		.051	.115	.113	.114	.116	.131
F		2.539 **	4.053 **	3.832 **	3.873 **	3.918 **	3.866 **

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

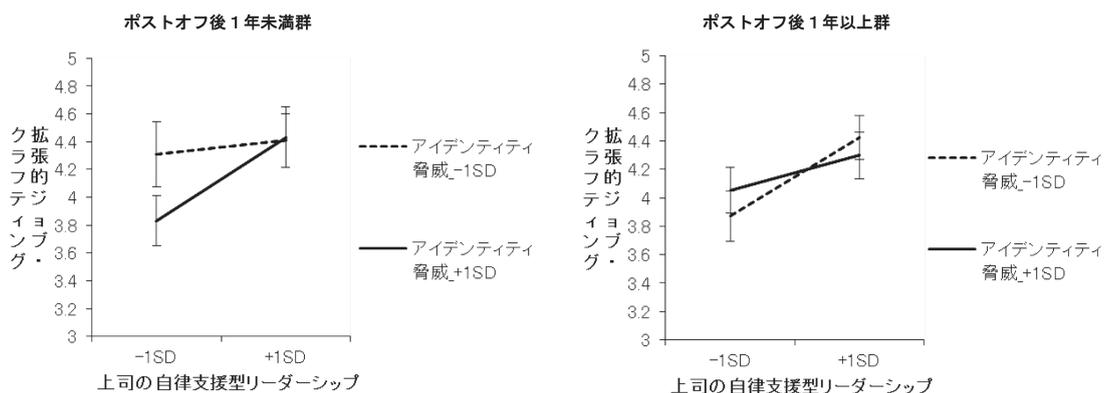


図1 単純傾斜分析の結果

フ後1年以上群ではID脅威が低い場合の傾きが大きかった。

以上の分析から、上司の自律支援型リーダーシップがポストオフを経験した従業員の拡張的

JCを促進する効果が、ポストオフ後の経過期間が短く、かつID脅威の認知が強い場合により強く表れるとした仮説が支持された。

4. 考 察

本研究は、SOC モデルおよび SST を基盤としてきたミドル・シニア従業員の適応メカニズムの研究にアイデンティティ関連理論の知見に基づく心理社会的資源の個人差の観点を追加することを目的とした。個人の適応行動としての拡張的 JC の促進・調整要因を、加齢による身体的・認知的資源の減少と組織・制度的文脈での役割の非自発的な下方移行による心理社会的資源の減少が重なるポストオフの経験に焦点を絞って検討した。役職定年後に同じ会社で正社員として働き続けている 50 歳以上の従業員を対象とした 2 時点調査の分析により、ID 脅威ではなく上司の自律支援型リーダーシップが約 1 年後の拡張的 JC を有意に説明し、その効果がポストオフ後の経過期間が短くかつ ID 脅威が強い場合に強まる調整効果が確認され、仮説を支持する結果を得た。

ポストオフ後の経過期間が 1 年未満の場合は、ID 脅威が高い群のみで上司の自律支援型リーダーシップの正の効果が有意に表れた。ポストオフにより ID 脅威を認知した個人は適応行動への潜在的ニーズが強く、また役割移行の初期は適応課題への対処が必要なため、自律支援型リーダーシップによる資源の補完が拡張的 JC を促進すると考えられる。ID 脅威低群に自律支援型リーダーシップの有意な効果がみられないのは、脅威を強く認知しないで済む程度に心理社会的資源が潤沢で、ストレス対処の必要も低く、心理社会的資源の補完を必要としないためと解釈できる。

ポストオフ後の経過期間が 1 年以上の場合は、ID 脅威の高低群の両方に上司の自律支援型リーダーシップの有意な効果があり、むしろ低群において効果が強く現れた。役割移行の初期では ID 脅威高群のみに有効だった上司によ

る資源補完が、それ以降では低群においてより有効となる。その理由として、ID 脅威高群ではネガティブなストレス反応が慢性化し、新しい役割に前向きに適応する意欲が低下した可能性がある。他方、ID 脅威低群では、順調に初期適応が進んだ結果、ストレス対処とは別のメカニズムで役割を拡張する動機づけが生じた可能性が考えられる。個人の適応行動と心理社会的資源の欠乏度の相互作用の複雑さが表れており、役割移行期のミドル・シニアに社会的支援を届けるタイミングの重要性が示唆される。

本研究の学術的な貢献の第 1 は、一般的な文脈で JC を促す効果がある上司の自律支援型リーダーシップがミドル・シニア従業員の JC を促す効果を確認した上で、その効果が増減する条件を検討したことにある。先行研究では、SOC モデルおよび SST を参照し、JC が個人内の身体的・認知的資源の低下と仕事環境の適合を高めるという基本的な適応メカニズムが実証されている。本研究は、アイデンティティ関連理論の知見を追加することで、心理社会的資源の需給バランスが JC の先行要因の効果を変化させる調整要因となることを見出した。JC 研究では、職業ストレス研究の流れを汲む JD-R モデルを理論的基盤とした資源クラフティング (Bruning & Campion, 2018; Tims & Bakker, 2010) が概念化・実証されており、従業員自身が JC を通じて心理社会的資源を増減できることが示されている。本研究の発見はそれらとは異なり、ミドル・シニア従業員の文脈においては JC を実行に移すための心理社会的資源の不足が著しく問題となる場合があり、心理社会的資源の需給のバランスを変化させる要因としての ID 脅威および時間経過を調整変数として取り入れることで、資源補完の效果に違いが生じることを実証したものである。

第 2 に、アイデンティティ関連研究への貢献

がある。ID 脅威が個人の適応行動にもたらす正負の効果について、先行研究の見解は一致していない。その要因が、心理社会的資源の個人差と需給バランスの変化によって説明される可能性を示した。付随して、JC の生起メカニズムが、その対象や状況において一様でない可能性が示され、特に、アイデンティティに移行や脅威が生じる場合の JC の機能を解明する意義を示した。

本研究の実務的貢献は、組織・制度的文脈に影響を受けるミドル・シニア従業員に対する組織や上司からの支援の適切な内容、タイミング、対象への示唆を得たことである。ミドル・シニア従業員においては、加齢に起因する身体的・認知的資源の減少に加え、役割移行の場面では心理社会的資源の変化やその個人差により、拡張的 JC の潜在的ニーズが高まると同時に実行に移すための資源が不足する場合がある。上司による自律支援型リーダーシップは、仕事の意味づけや自己決定を支援し個人のもつ資源や仕事における機会に気づかせることを通して、センスメイキングの材料を増やし、新旧の役割にアイデンティティの橋渡しをし、彼らが組織に包摂されていることを示すことで拡張的 JC の実践を促すと考えられる。ID 脅威が強い場合は初期の資源補完が重要であり、ポストオフ直後に役割喪失感などのストレスを抱える個人を特定し、上司が積極的な関わりを行う意義が大きい。

本研究の限界として、サンプルの偏りが挙げられる。2 時点調査の間に約 1 年を置き、その間に職場や上司に変更がなかった人を分析対象としたため、適応がより困難な状況にある回答者が退職や異動によって分析対象から外れた可能性がある。また、個人調査であることから状況要因の多様さを統制しきれていない可能性がある。同一組織に所属する個人を対象とするな

ど、制度・社会的文脈を統制することでより精緻な分析を行う余地がある。調査項目についても、先行研究で合意された尺度がない概念もあり測定精度を高める余地が残されている。ポストオフ後の経過期間が連続変数でないことも制約となった³。時間経過を連続的に捉え、その影響をより精緻に確認することが今後の課題と言える。

注

- ¹ 役職定年制は、1,000 名以上の民間企業を対象とした厚生労働省「平成 21 年賃金事情等総合調査」によると、「規程がある」37.6%と「慣行による運用がある」10.1%を合わせた 47.7%の企業に導入されている。労務行政研究所が 2022 年に実施した「人事労務諸制度の実施状況調査」では、従業員 1,000 名以上の回答企業のうち 34.5%が役職定年制を実施している（慣行は不明）。同調査によると、役職定年の年齢は部長の場合に 58 歳が 28.8%、55 歳が 20.5%、課長の場合に 55 歳が 35.9%である。
- ² Kooij et al. (2022) は従来尺度との相関を確認しながら、縮小的 JC と相関する適応的 JC、拡張的 JC と相関する活発的・開発的 JC という別の分類で JC の測定を行っている。
- ³ 追加分析として、ポストオフ後 3 年未満／以上の区切りで同様の分析を行ったところ、3 要因交互作用がより小さい係数で有意となった。ポストオフ後の時間経過は連続変数で捉えるべきことが示唆される。

引用文献

- 荒木淳子 (2019). 雇用形態の異なる社員が協働する職場のマネジメント-上司のインクルーシブ・リーダーシップに着目して. 産業能率大学紀要, 39(2), 41-53.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Routledge.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507.
- 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.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 151-156.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917.
- Ethier, K. A., & Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: Maintaining identification and responding to threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 243-251.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ishiyama, N. (2023). The impact of knowledge brokering and role crafting on work engagement: A two-wave panel survey of older Japanese workers. *Journal of Managerial Psychology* 38(7), 512-526.
- 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.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- 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.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22-34.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. In P. Bal, D. Kooij, & D. Rousseau (Eds.) *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp.145-161). Londres: Springer.
- 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.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.
- Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2023). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. *Applied Psychology*, 1-42.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*, 52(5), 585-620.
- 森永雄太 (2023). ジョブ・クラフティングを続けるための周囲の支援 - 副作用に着目して. 高尾義明・森永雄太 (編著) ジョブ・クラフティング (第5章 pp.104-124). 白桃書房.
- 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.
- 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.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Sargent, L. D. (2003). Effects of a downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification. *Australian*

- Journal of Psychology*, 55(2), 114-120.
- 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.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 1-17.
- 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.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In *Advances in experimental social psychology* (Vol.34, pp.379-440). Academic Press.
- 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.
- Thoits, P. A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581.
- 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.
- 浦光博 (2009). 排斥と受容の行動科学. サイエンス社.
- Vanbelle, E., Van Den Broeck, A., & De Witte, H. (2017). Job Crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome. *Psihologia Resurselor Umane*, 15(1), 25-41.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work*. Routledge.
- Wang, Y., Lau, D. C., & Kim, Y. (2023). Accentuating the positive: How and when occupational identity threat leads to job crafting and positive outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. DOI: 10.1111/joop.12464
- 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.
- (令和5年6月8日受稿, 令和5年12月12日受理)