

ワークモチベーション低下要因の 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 ——

吉澤 康 代

1. 本研究の背景

本研究は、50代前半のワークモチベーション向上要因について検討した研究において、残された課題とされたワークモチベーション低下要因に焦点を当てる（吉澤，2020）。日本をはじめ世界的に高齢化が進展しているのは周知のことである（吉澤，2019等）。我々は年を取ってもなお働き続ける必要性に直面している。一方、ワークモチベーションの既存理論は若年成人を対象に精緻化されており（Kanfer & Ackerman 2004）、キャリア後半が長期化する職場や現場で機能しなくなる可能性は容易に想像できよう。それは年齢が高くなるほどワークモチベーションの状況がより複雑になり、その複雑さの中で担当する仕事、役割、立場に応じてワークモチベーションを調整し、適応しているからと考えられる（Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010）。

特に、日本においては、年金支給開始年齢の引き上げに伴って、2006年に65歳までの雇用確保措置が法的義務化され、加えて2021年4月から70歳までの就業機会の確保が努力義務化される⁽¹⁾（厚生労働省，2020）。雇用や就業機会は法整備で確保されるものの、処遇や責任、やりがいがあるまま維持されるとはいえない。労働政策研究・研修機構が2019年に実施した企業調査によると、60代前半の継続雇用者の雇用形態として41.6%の企業が「正社員」を、57.9%の企業が「嘱託・契約社員」を導入し、仕事内容については44.2%の企業が「定年前とまったく同じ仕事」、38.4%の企業が「定年前と同じ仕事で

あるが、責任の重さが軽くなる」と回答している。そして60歳直前の賃金を100とした時の61歳時点の賃金水準は、フルタイム勤務の平均的な給与水準の人で4分の3ほどに減少している（労働政策研究・研修機構，2020）。

つまり、日本においては、定年前と同じような仕事であるが、責任や役割が変化し、給与水準が低下するキャリア終盤を目の当たりにしながら、長期化するキャリア後半に取り組まなければならない。ここに若年成人のワークモチベーションでは説明しにくい「中高年成人」を対象とした調査研究や理論構築が求められる理由があると言えよう（Kanfer & Ackerman, 2004；Kooij et al., 2008；池田，2017）。

2. 本研究の目的

本研究は、既存理論の盲点である「中高年成人」を対象にライフキャリアにおけるワークモチベーションの移り変わりを整理することで、キャリア後半でのワークモチベーションのプロセスを検討することを最終的なゴールとしている。本稿では「50代前半」を対象に実施したヒアリング調査結果について、⁽²⁾「ワークモチベーションの低下」に焦点を絞った分析を行うことを目的とする。

3. 50代のキャリア発達課題とワークモチベーション

各年代に見られる「キャリア」の特徴や課題については、キャリア発達論が整理している（表1）。シャイン（1991）は50代を「キャリア後期」⁽³⁾とし、組

- (1) 2004年高年齢者雇用安定法改正で「60歳未満の定年禁止」と「65歳までの雇用確保措置」として(1)65歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)65歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度など）の導入のいずれかを講じることが義務づけられている。さらに、2020年改正で65歳から70歳までの就業機会を確保するため、(1)70歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)70歳までの継続雇用制度の導入、(4)70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、(5)70歳まで継続的に「事業主が自ら実施する社会貢献事業」「事業主が委託、出資などする団体が行う社会貢献事業」に従事できる制度の導入のいずれかを講じることが努力義務とされる。
- (2) 「中高年成人」としては「30代後半以降」に焦点を当てており、吉澤、宮地、竹内、小西（2016）及び同（2017）で「30代後半」を対象にした分析を行っている。
- (3) シャイン（1991）は、25歳から35歳を「キャリア中期」、35歳から45歳を「キャリア中期の危機」、それ以降定年退職までを「キャリア後期」としている。

表1. 各年代に見られるキャリア発達の特徴・課題

年 代	キャリア発達の特徴・課題
20代～ 30代前半	組織における自分のポジション、組織の一員としてのアイデンティティの確立に注力する。
20代後半～ 30代後半	仕事を自律的、効果的に遂行し、「仕事の達成」に関心が高まる。
30代後半～ 40代後半	組織において役割や責任が拡大し、後輩や部下の仕事や育成を担う。
40代後半～ 50代前半	組織運営など管理的役割もしくは専門性を更に深めることで、組織を率いることが期待される。
50代	能力や気力の減退、権力や責任の低下を経験し、引退に備えて新たな役割を模索する。
50代後半～ 60代前半	引退を迎え、それまでの経験や知識を他者のために活かすことで新たなアイデンティティと自尊意識を見いだす。

出所：宮城（2002）、渡辺、ハー（2001）。

織のトップマネジメントを担っていくのであれば、組織運営や経営計画、管理的役割に従事し、他方専門性を追求するのであれば、その知識や技術をより深めることが課題であると指摘している。いずれも後輩や部下あるいは組織を導き、それに対して責任を負うことが期待される。そして、定年退職といった「引退」が視野に入ってくると「衰えおよび離脱」の時期となる。能力や気力が減退し、職場や組織において権力や責任が低下し始める。それに伴い、仕事以外の生活や社会において新しい役割を模索し、それを受け入れ、それまでのキャリア全体を評価して「引退」に備える時期となる。

ワークモチベーションについては、下村（2010）が50代就業者を対象に「ライフライン法」を用いて、職業生活上のキャリアの浮き沈みを調査している。2009年1月調査時点で50代（1949年2月生～1959年1月生、男性n=1,532、女性n=518）のキャリアは、20代から30代前半にかけて上昇し、30代前半でピークを迎え、その後下降して40代後半で底を打ち、50代前半から後半に向けて再度上昇するS字曲線を描く傾向が確認されている。しかし、その上昇は30代前半のピーク時には及ばず、底を打つ手前の40代前半時点程度にとどまっていた。

以上、既存研究を概観すると、50代は長いキャリアの中でワークモチベーションの上昇、ピーク、低下を経験し、50代時点では管理的役割や専門性が期待されながらも、能力や気力の衰え、権力や責任の限界に直面しており、ワークモチベーションが低下しやすい、あるいはピーク時のように上昇しにくい状況にあると言えよう。

また、キャリア発達課題がワークモチベーションの複雑な状況の構成要素であると考えれば、「ワークモチベーションの低下」はキャリア発達課題の達成困難さと関連すると推測できる。本稿は、50代前半を対象としたヒアリング調査結果についてワークモチベーションの低下要因がどのように移り変わっていくのかについて整理しようとするものである。

4. 方 法

4.1. 調査方法

本稿で分析するヒアリング調査結果は、吉澤（2020）で用いたものと同様のものである。同調査は、総合化学A社の協力により2018年に実施された。2010～2013年に40代キャリア研修に参加した同社社員のうち、2018年現在50代前半に該当する15名を対象に半構造化面接を行った。対象者の内訳は、担当課長5名、課長4名、部長6名（内女性1名）である。ワークモチベーションの複雑な状況は、管理的役割や管理的責任の程度によって差が出ると考え、役割別に対象者を抽出するという理論的サンプリングを行った。面接は対象者1名に対して、面接者2名で個別に実施し、2018年2月～3月に一人約60～90分で行われた。調査項目は(1)入社してからの「仕事・キャリア」と「ワークモチベーション」、(2)ワークモチベーションの変化とその要因、(3)ワークモチベーションの初期経験を設定した。

4.2. 分析方法

本調査結果の分析には、木下（2003, 2007）が提唱した「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ」を用いた。同アプローチは、オリジナル版グラウ

ンデッド・セオリー・アプローチの基本特性を継承し、深い解釈を可能とする分析方法とされている。

木下（2003, 2007）にならい、以下のプロセスで分析を行った。

- (1) 調査結果について分析テーマに関連する部分を具体例として抽出する。
- (2) 類似した具体例をまとめて「概念」を生成する。
- (3) 概念毎に「分析ワークシート」を作成する（「概念名」「定義」「具体例」「理論的メモ」の記入）。
- (4) 類似例と対極例の両方向で比較検討する。
- (5) 概念間の関係を検討し、類似した複数の概念をまとめて「カテゴリー」を生成する。
- (6) 生成した概念、カテゴリーの相互関係を表す「結果図」を作成する。
- (7) 概念とカテゴリーを用いたストーリーラインを作成する。

分析テーマは「これまでのキャリアにおけるワークモチベーション低下要因の移り変わり」と設定し、分析焦点者は「A社50代前半社員」とした。

5. 結 果

修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチで分析した結果、ワークモチベーション低下要因として38概念、24サブカテゴリー、12カテゴリーが生成された。各「カテゴリー」「概念」「定義」と「発言数」「発言者数」などを表2に示す。各概念がどの年代で確認されたのかが分かるように年代毎の発言数を記し、また役職別の発言数も記している。表3は各カテゴリーの役職別「発言数」「一人当たり発言数」である。

これらを見ると、ワークモチベーション低下要因の出現が比較的多いのは、部長と担当課長で、一人当たり発言数は担当課長、部長、課長の順で多かった。

(4) 担当課長は「M1」、課長は「M2」、部長は「M3」で表記している。

表 2. 概念一覧

カテゴリー No.	カテゴリー	サブカテゴリー	概念 No.	概 念	定 義
1	仕事	仕事のミス マッチ	187	仕事に興味が持てずモチベーション低下	担当する仕事の領域は方向性に興味を持てずモチベーションが低下
			217	ものづくりやサービスの現場がないことによるモチベーション低下	実際に手を動かすものづくりやサービスの現場がないことでモチベーションが低下
			236	希望した仕事、職場に就けずモチベーション低下	希望した仕事、職場に就けずモチベーションが低下
		経験のない仕事	196	理想と現実のギャップによるモチベーション低下	目指すことを実現するのに予算がないなど理想と現実のギャップを感じてモチベーションが低下
			200	関連のない仕事への異動によるモチベーション低下	それまでと全く関わりのない仕事に異動させられてモチベーションが低下
		コントロール 不能な仕事	222	異なる新しい仕事でノウハウがなくモチベーション低下	それまでとは異なる新しい仕事に就き、ノウハウや経験がなかなか身につかずモチベーションが低下
			185	仕事のコントロールが困難でモチベーション低下	顧客対応や業務プロセスのルールによって、仕事のコントロールができずバランスを崩してモチベーションが低下
			186	受け身の仕事によるモチベーション低下	仕事の方向性を咀嚼できず受け身の姿勢でモチベーションが低下
			232	自分なりの工夫・アレンジの余地がなくモチベーション低下	自分なりの工夫・アレンジを実施する余地がなくモチベーションが低下
		仕事の負荷	289	飽きやルーティンによるモチベーション低下	面白くも思っても先が見えたり、ルーティンになると飽きてモチベーションが低下
			262	法的規制や社会的要請の高い期待が重荷でモチベーション低下	法的規制や社会的要請の高い期待に応えるのが困難でモチベーションが低下
			271	業務負荷の増大によるモチベーション低下	担当範囲や業務の拡大で負担が増え、絶え間なく続く仕事でモチベーションが低下
2	成果	成果達成の面白みのなさ	226	数字やノルマ達成の面白みのなさによるモチベーション低下	数字やノルマを達成することは仕事として面白みがなくモチベーションが低下
			259	短期間に成果が求められる状況でモチベーション低下	短期間に成果が求められる状況でモチベーションが低下
		数字と関係のない仕事	205	数字（売上げ）と関係のない仕事によるモチベーション低下	数字（売上げ）と関係のない仕事の担当になりモチベーションが低下
			207	プロジェクトリーダーとして達成した成果が報われずモチベーション低下	大きなプロジェクトのリーダーとして短期間で達成した成果が報われずモチベーションが低下
			274	仕事の成果が認められにくくモチベーション低下	仕事の成果が売上げなどにつながるわけではなく、成果として認められにくいことからモチベーションが低下（維持しにくい）
276	取り組みの成果が得られずモチベーション低下	改善、改革の取り組みを行っても成果が得られず徒労感に終わりモチベーションが低下			
3	能力	能力の限界	199	自分の限界に直面してモチベーション低下	自分の能力やセンスに限界を感じてモチベーションが低下
			285	体力の衰えによるモチベーション低下	体力や身体的機能の衰えにより早期退職を考えモチベーションが低下

発 言 数								発言者数 (Total=15)					
20代	30代 前半	30代 後半	40代 前半	40代 後半	50代 前半	全年代 通じて	全発 言数	各カテ ゴリー 全発言 数	M1: 担当 課長 (n=5)	M2: 課長 (n=4)	M3: 部長 (n=6)	全発 言者 数	各カテ ゴリー 全発言 者数
		2 (M2, 1; M3, 1)					2	31		1	1	2	13
					2 (M1, 1; M3, 1)		2		1		1	2	
2 (M3)							2				1	1	
	3(20後半 ~M1, 1; M3, 1) (M1, 1)				1 (M1)		4		2		1	3	
	1 (M3)	1 (M3)	3 (M1, 2; M3, 1)				5		1		2	3	
	2(20後半 ~M1, 1; M3, 1)						2		1		1	2	
		1 (M3)	1 (M1)				2		1		1	2	
		2 (M3)					2				1	1	
					1 (M2)		1			1		1	
	1(20後半 ~M2)				1 (M1)	1 (M2)	3		1	1		2	
			1 (M2)				1			1		1	
	1 (M3)				4 (M1)		5	2		1	3		
		1 (M1)					1	16	1			1	8
	1 (M2)						1			1		1	
				1 (M3)			1				1	1	
				2 (M3)			2				1	1	
				2 (M1)	2 (M1)		4		2			2	
		3 (M1, 2; M3, 1)	1 (M3)		3 (M1)		7		2		1	3	
	2 (M3)						2				1	1	
					1 (M2)		1	3				1	2

表 2. 概念一覧 (続き)

カテゴリー No.	カテゴリー	サブカテゴリー	概念 No.	概 念	定 義
4	役割	自己価値の発揮不能	175	存在意義が不明確でモチベーション低下	自分の担当する仕事や所属する部署が会社として重要なのか、その意義を見いだせずモチベーションが低下
			188	組織の歯車となることでモチベーション低下	組織の歯車として働くことでモチベーションが低下
			219	大組織に対する懸念によるモチベーション低下	大きな組織は面白いことが出来なくなるのではないかという懸念
			277	自分を活かせない環境によるモチベーション低下	今の環境では自分を活かせず腐ってモチベーションが低下
		担当外れ	269	仕事を完遂せずに担当から外れることによるモチベーション低下	担当する仕事を最後まで完遂せずに異動など担当を外れることでモチベーションが低下
5	組織マネジメント	リーダーシップ発揮不能	247	リーダーシップの発揮がチームワークの形成・発揮につながらずモチベーション低下	リーダーシップを発揮しても、周りの反応がつかめず、モチベーションが低下
			251	理想とするリーダーシップの発揮ができずモチベーション低下	理想とするリーダーシップを発揮できないことでモチベーションが低下
		多様性マネジメントの困難さ	265	課題や制約のある多様なメンバーのマネジメントによるモチベーション低下	課題や制約を抱える多様なメンバーをマネジメントして仕事を遂行しなければならないことでモチベーションが低下
6	協力関係	相談者不在	293	課題共有・相談者の不在によるモチベーション低下	問題や課題を共有したり、相談できる相手が不在でモチベーションが低下
		協力者不在	294	職場のメンバーが協力的でないことによるモチベーション低下	自分の仕事や取り組みに職場やメンバーが協力的でなくモチベーションが低下
7	上司関係	上司関係の悪化	189	上司との関係悪化でモチベーション低下	提案の却下や衝突など上司との関係が上手くいかずモチベーションが低下
8	顧客関係	顧客の苦情	282	顧客対応によるモチベーション低下	苦情などの多い顧客対応に飽きてモチベーションが低下
9	職場	職場環境の不適合	283	職場環境によるモチベーション低下	仕事や職場環境が合わずモチベーションが低下
		責任者不在の職場	296	責任者不在でモチベーション低下	上司が不在だったり、責任や責任者が不明確でモチベーションが低下
		理不尽な職場環境	299	理不尽な状況によるモチベーション低下	他者のミスの修正など理不尽な状況でモチベーションが低下
10	異文化体験	異なる判断基準	241	異文化と接触する中で判断基準や価値観の違いからモチベーション低下	宴席での礼儀やクレーム対応などの判断基準が異なる異文化との衝突でモチベーションが低下
11	ライフキャリア	WLB 困難	176	WLB 困難によるモチベーション低下	仕事と家庭の両立が困難でモチベーション低下
12	環境変化	ビジネス環境の悪化	292	ビジネス環境の悪化によるモチベーション低下	ビジネス環境の悪化で管理体制が厳しくなりモチベーションが低下

発 言 数								発言者数 (Total=15)					
20代	30代 前半	30代 後半	40代 前半	40代 後半	50代 前半	全年代 通じて	全発 言数	各カテ ゴリー 全発言 数	M1: 担当 課長 (n=5)	M2: 課長 (n=4)	M3: 部長 (n=6)	全発 言者 数	各カテ ゴリー 全発言 者数
1 (M3)	1(20後半 ~, M2)		1 (M1)				3		1	1	1	3	
		1 (M3)			1 (M2)		2			1	1	2	
1 (M1)							1	8	1			1	7
					1 (M1)		1		1			1	
		1 (M1)					1		1			1	
			1 (M2)		1 (M2)		2			1		1	
			1 (M2)				1	4		1		1	2
					1 (M2)		1			1		1	
			1 (M1)	1 (M1)	1 (M1)	1 (M1)	4		1			1	
			1 (M1)				1	5	1			1	1
	2 (M1, 1: M3, 1)		1 (M3)				3	3	1		2	3	3
	1(20後半 ~, M2)						1	1		1		1	1
	1(20後半 ~, M2)						1			1		1	
			1 (M1)	1 (M1)	1 (M1)		3	6	1			1	3
				2 (M3)			2				1	1	
		1 (M3)					1	1			1	1	1
1 (20後 半, M3)	1 (M2)		1 (M3)				3	3		1	2	3	3
1 (20後半, M3)			3 (M1, 2: M3, 1)	1 (M3)			5	5	1		1	2	2

表 3. 役職別「発言数」と「一人当たり発言数」

No	カテゴリー	発言数 (計)			一人当たり発言数		
		担当課長 (M1) n=5	課長 (M2) n=4	部長 (M3) n=6	担当課長 (M1) n=5	課長 (M2) n=4	部長 (M3) n=6
1	仕事	9	4	10	1.80	1.00	1.67
2	成果	5	1	3	1.00	0.25	0.50
4	役割	4	2	2	0.80	0.50	0.33
7	上司関係	1	0	2	0.20	0.00	0.33
11	ライフキャリア	0	1	2	0.00	0.25	0.33
9	職場	1	1	1	0.20	0.25	0.17
12	環境変化	1	0	1	0.20	0.00	0.17
3	能力	0	1	1	0.00	0.25	0.17
10	異文化体験	0	0	1	0.00	0.00	0.17
6	協力関係	2	0	0	0.40	0.00	0.00
5	組織マネジメント	0	3	0	0.00	0.75	0.00
8	顧客関係	0	1	0	0.00	0.25	0.00
合計		23	14	23	4.60	3.50	3.83

発言数合計，一人当たりの発言数が比較的多かった部長では，「仕事」についてのワークモチベーション低下要因が多く出現していた。続いて「成果」「役割」「上司関係」「ライフキャリア」で出現していた。逆に「組織マネジメント」「協力関係」「顧客関係」ではワークモチベーション低下要因の出現が見られなかった。

課長は他の職位と比べて発言数合計，一人当たりの発言数が少なかった。ワークモチベーション低下要因は「仕事」「組織マネジメント」「役割」で確認でき，「上司関係」「協力関係」「環境変化」「異文化体験」では出現がなかった。

発言数合計，一人当たりの発言数が共に多かった担当課長では，「仕事」「成果」「役割」で同要因が多く出現しており，「能力」「組織マネジメント」「顧客関係」「異文化体験」「ライフキャリア」では出現が見られなかった。

図 1～3 は役職別に 20 代～50 代前半までにおけるワークモチベーション低

下要因の移り変わりを表した結果図である。調査対象者一人ひとりのライフキャリア及びワークモチベーション低下の移り変わりは複雑で多岐にわたることから、吉澤（2020）でワークモチベーション向上要因の結果図に用いたのと同じ対象者の調査結果から暫定的に結果図を作成した。図中の太い矢印は、同一カテゴリー内で概念が変わっていくプロセスを示し、実線矢印は影響を与える関係性を表している。以下、結果図について主な特徴を述べる。

5.1. 担当課長（M1）のワークモチベーション低下結果図

担当課長では「仕事」と「成果」に関連してワークモチベーションの低下が見られる。20代後半から30代前半にかけて、仕事について「理想と現実のギャップ」を感じ、それまでとは異なる新しい仕事で経験やノウハウが身につかずワークモチベーションが低下している。そして「理想と現実とのギャップ」が「上司との関係悪化」によるワークモチベーション低下を招いていた。理想とは異なる現実の仕事や職場で指揮命令するのは上司であり、上司が理想と現実のギャップの源と考えられる。長らく医薬営業を担当する対象者は、20代後半に営業スタイルが接待や対人関係の構築から情報提供へ変化していると聞き、別の部門から営業へ異動となったものの、営業の実態が聞いていた話と異なり、ワークモチベーションの低下を経験している。営業のあるべき姿、正しい方向性が展開できないという「理想と現実のギャップ」に苦悩するが、そこには旧態依然の営業スタイルの上司が影響していた。上司の営業スタイルが「理想と現実のギャップ」を生み、そのギャップが上司との関係性を悪化させ、ワークモチベーションが低下するというサイクルに陥っていた。

「仕事」に関連して40代後半では「仕事のコントロールが困難」となり、「業務負荷が増大」することでワークモチベーションの低下が見られた。また、その仕事が成果として認められにくいことが、さらにワークモチベーションの低下につながっていた。医薬品の安全性管理を担当する対象者は、安全性を管理

(5) 各役職で発言数の多かった順に3名ずつを選定した。

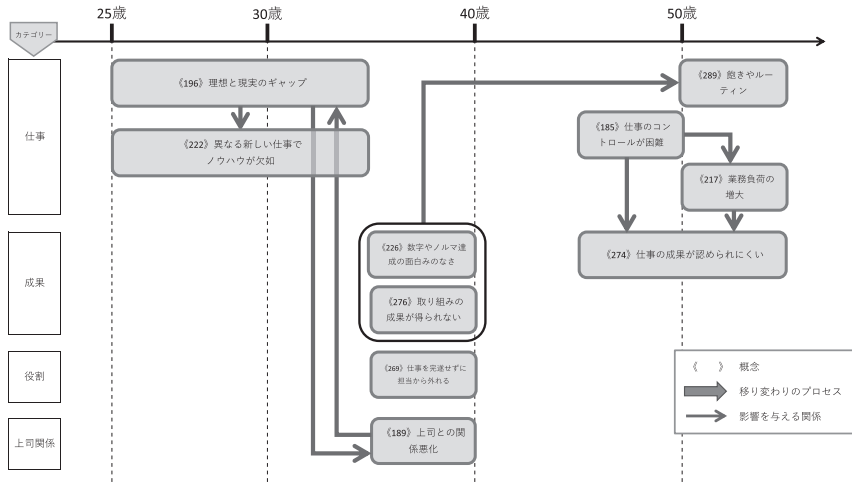


図1. 「担当課長 (M1)」の結果図

する仕事の特徴として業務プロセスのルールや期日が決められていることから、自分自身のペースで仕事ができず、ワークモチベーションの低下を招いていた。また、担当業務が拡大し負担感が増しても人員を増やせる状況ではないことから、絶え間なく続く仕事の山でワークモチベーションの低下から抜け出せないと述べていた。さらに、安全性管理は直接売上げにつながるわけではなく、仕事の成果として認められにくいことや、成果としての実感を得られにくいこともワークモチベーションの低下につながっていた。

「成果」については、30代後半に「数字やノルマ達成の面白みのなさ」「取り組みの成果が得られない」ことがワークモチベーションの低下を招き、そのことが50代前半の「飽きやルーティン」によるワークモチベーションの低下と関連していると考えた。20代から30代に住宅販売を経験した対象者は、新しい販売方法を企画し、試行しているうちは楽しいが、その取り組みの成果が得られないとワークモチベーションが低下していた。その後、50代前半では目新しい仕事や変化にふれるとやる気がわくが、目新しさが安定し、仕事がルーティン化するとワークモチベーションが低下すると語っていた。

5.2. 課長 (M2) のワークモチベーション低下結果図

課長では、20代から30代にかけて「役割」「仕事」に関連してワークモチベーションの低下が見られた。苦情などの多い「顧客対応」に飽きてワークモチベーションが低下し、そのことが仕事自体の「存在意義」を不明確にし、結果として仕事自体の「飽きやルーティン」によるワークモチベーションの低下につながっている。食品やケミカルの事業を経験した対象者は、20代後半から30代前半にかけて、高くは買ってくれるが、量が多く出ない製品の顧客からのクレームや要望に飽きを感じワークモチベーションが低下している。また、この顧客対応の仕事について、その意義や価値に疑問を抱くようになりワークモチベーションの低下を招いていた。

もう一つの特徴は、40代から50代前半で「組織マネジメント」に関してワークモチベーションの低下が見られたことである。40代前半で「リーダーシップの発揮がチームワークの形成や発揮」につながらず、それが「理想とするリーダーシップ」とかけ離れ、さらなるワークモチベーションの低下につながっていた。50代前半になると「課題や制約のある多様なメンバーのマネジメント」に困難さを感じ、ワークモチベーションの低下が出現していた。製造の現場でキャリアを積む対象者は、40代前半に初めて課長に就いた時のことを「自分の手の上に乗らない」と表現していた。自分が設計したプラントで、自分がマネジメントしているはずだが、その方針や目標を職場のメンバーがどれほど理解しているのかをつかむことができず、理想としてきた課長像とかけ離れていることに悩み、ワークモチベーションの低下を経験していた。

また、医薬の研究や安全管理に従事した対象者は、50代前半で経験の浅いメンバーから年上のベテラン、再雇用者、派遣社員など多様なメンバーをマネジメントして仕事を遂行することが難しく、ワークモチベーションを維持するのが大変だと述べていた。同対象者は、30代後半に健康上の制約のあるメンバーをマネジメントし、40代後半では若手研究者をマネジメントする経験を積み、そして50代前半でより多様なメンバーのマネジメントの困難さに直面していた。

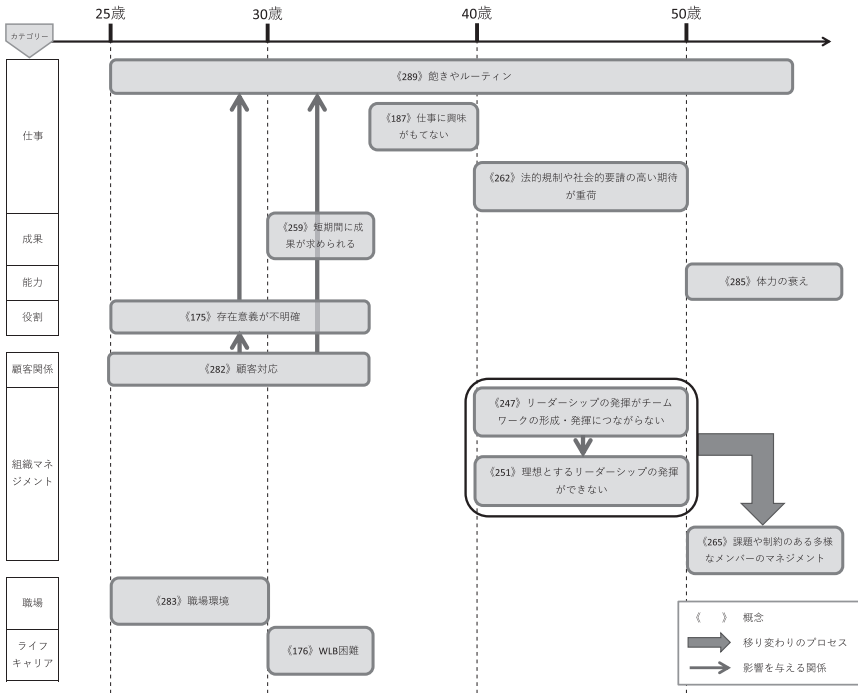


図 2. 「課長 (M2)」相当の結果図

5.3. 部長 (M3) のワークモチベーション低下結果図

部長の結果図における主な特徴は、「上司との関係悪化」がワークモチベーションの低下をもたらし、そのことが「業務負荷の増大」や「仕事のコントロールが困難」といった「仕事」によるワークモチベーションの低下と関連していることである。また、「ビジネス環境の変化」や「理不尽な状況」によって引き起こされるワークモチベーションの低下も特徴的である。

男女雇用機会均等法⁽⁶⁾として入社した対象者は、30代後半にそれまで経験したことのない新しい仕事に就くが、なかなか自分でコントロールでき

(6) 1986年施行。

る仕事ではなく、慣れるまでバランスを崩してワークモチベーションの低下に陥ってしまう。また、その仕事の領域に興味を持たず、顧客のニーズや技術の方向性を咀嚼できなかったことが受け身で仕事をする姿勢を招き、組織の歯車として仕事をこなす感覚がワークモチベーションの低下を招いていた。このような状況も上司の支援などがあれば少しの改善が期待できたであろうが、同対象者の場合、上司とは提案の却下や衝突によって関係性が悪化し、ワークモチベーションの低下につながっていた。また、「組織の歯車」としての意識は、20代後半に「存在意義が不透明」でワークモチベーションが低下した経験がベースにある。存在意義の重要性が、20代後半、30代後半から40代後半で、その欠如として形を変えて出現したと考えられる。

複数の事業の管理部門で経験を積んだ対象者は、30代前半に「業務負荷の増大」によってワークモチベーションが低下していた。仕事の作業量が多く、手が回らないだけでなく、上司からも仕事上のダメ出しを受け、「上司との関係性悪化」がワークモチベーション低下に関係していた。30代前半であっても、業務量のコントロールは上司がマネジメントする範疇であり、そのマネジメントが適切に行われていなければ、業務負荷が増大すると同時に上司との関係性も悪化し、ワークモチベーションの低下に結びつくと言える。

同対象者は、管理部門でビジネス環境の変化とその変化による理不尽な職場の状況をたびたび経験している。20代後半では不景気から生産調整、人員削減が実施され、職場の雰囲気が悪くなるのを傍目にワークモチベーションが低下したと述べられていた。40代前半ではリーマンショックにより管理職として生産調整と他社契約の見直しに関わり、40代後半は企業買収・売却による人員削減に直接携わる経験をしている。感情とは切り離して、会社としてやるべきことを遂行するというスタンスを貫くも、ワークモチベーションが高くなることはなかった。さらに、40代後半には「ビジネス環境」というコントロールの効かない影響への対応だけでなく、他者のミスに対しても責任を負わざるを得ない「理不尽な状況」によってワークモチベーションが低下していた。

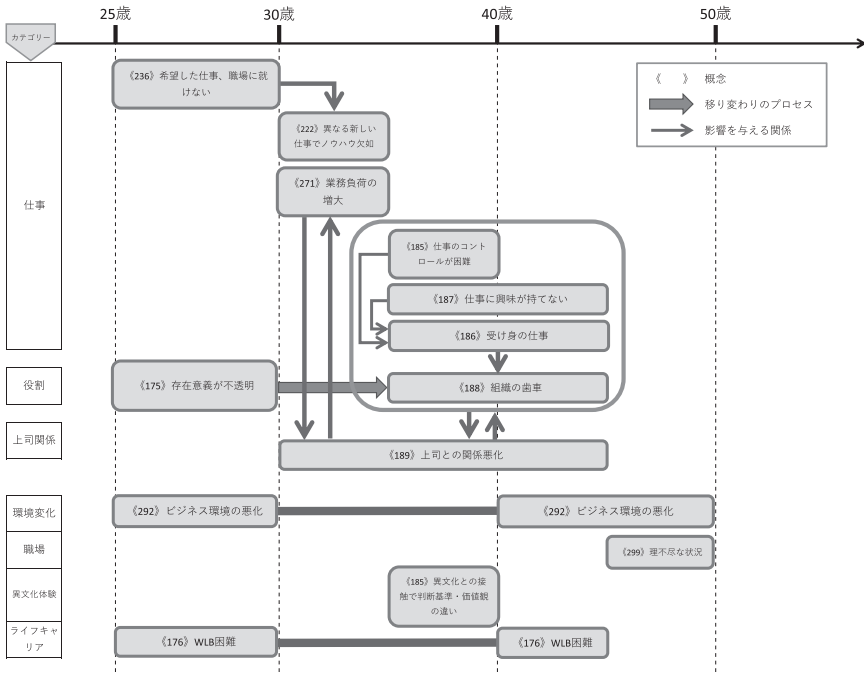


図3. 「部長 (M3)」相当の結果図

5.4. 「50代前半時点」におけるワークモチベーション低下要因

50代前半時点で見られたワークモチベーション低下要因を役職別に整理すると、部長は「仕事のミスマッチ」以外にワークモチベーション低下要因を確認できず、逆に同要因が最も多く出現していたのは担当課長で、次いで課長だった（表4参照）。

担当課長は「仕事」「成果」を中心に「役割」「協力関係」「職場」で、課長は「組織マネジメント」を中心に「仕事」「能力」「役割」でワークモチベーション低下要因が確認された。

役職で比較をすると、50代前半時点の担当課長は「仕事の負荷」が大きくなる一方、仕事成果が認められにくく、取り組みの成果が得られないという「報われない成果」を抱えてワークモチベーションが低下する傾向が見られた。

表 4. 役職別 50 代前半時点のワークモチベーション低下要因

担当課長 (n=5)	課長 (n=4)	部長 (n=6)
<p>仕事 [仕事のミスマッチ] ・《217》ものづくりやサービスの現場がないことによる WM 低下 [理想と現実のギャップ] ・《196》理想と現実のギャップによる WM 低下 [コントロール不能な仕事] ・《289》飽きやルーティンによる WM 低下 [仕事の負荷] ・《271》業務負荷の増大による WM 低下</p> <p>成果 [報われない成果] ・《274》仕事の成果が認められにくく WM 低下 ・《276》取り組みの成果が得られず WM 低下</p> <p>役割 [自己価値の発揮不能] ・《277》自分を活かせない環境による WM 低下</p> <p>協力関係 [相談者不在] ・《293》課題共有・相談者の不在による WM 低下</p> <p>職場 [責任者不在の職場] ・《296》責任者不在で WM 低下</p>	<p>仕事 [コントロール不能な仕事] ・《232》自分なりの工夫・アレンジの余地がなく WM 低下 能力 [能力の限界] ・《285》体力の衰えによる WM 低下 役割 [自己価値の発揮不能] ・《188》組織の歯車となることで WM 低下 組織マネジメント [リーダーシップ発揮不能] ・《247》リーダーシップの発揮がチームワークの形成・発揮につながらず WM 低下 [多様性マネジメントの困難さ] ・《265》課題や制約のある多様なメンバーのマネジメントによる WM 低下</p>	<p>仕事 [仕事のミスマッチ] ・《217》ものづくりやサービスの現場がないことによる WM 低下</p>

注 1) WM は「ワークモチベーション」の略

注 2) 下線はカテゴリー名, [サブカテゴリー名], 《概念番号》概念名

注 3) 太字は発言数が複数

課長では「リーダーシップ発揮不能」「多様性マネジメントの困難」といった「組織マネジメント」の悩みや課題に直面しワークモチベーションの低下が生じていた。

6. 考 察

本稿では50代前半を対象としたヒアリング調査結果からワークモチベーション低下要因の移り変わりを整理した。ワークモチベーション向上要因の分析では、各年代のキャリア課題とワークモチベーション向上要因には直接的あるいは間接的に対応関係があることが確認されている（吉澤，2020）。つまり、キャリア発達の各段階で課題とされることを達成することがワークモチベーションの向上や維持につながっていた。また、一般的に50代は能力や気力の減退、権力や責任の低下によってワークモチベーションが低下するとされるが、吉澤（2020）では50代前半時点においてもワークモチベーションの向上が確認でき、役職別では担当課長を中心とした「役割モデル」と課長や部長の「マネジメントモデル」に分けられた。担当課長は役割の探索や期待される役割の達成がワークモチベーションの向上につながり（役割モデル）、課長や部長においては組織の長となり組織を方向付けて牽引することでワークモチベーションが向上していた（マネジメントモデル）。

では、ワークモチベーション低下要因については、同様のことが言えるのだろうか。本稿の分析結果を用いて考察する。

6.1. キャリア発達課題とワークモチベーション低下要因の対応関係

各年代のキャリア発達課題（表1）と職位別の結果図を照らし合わせると、ワークモチベーション低下要因がキャリア発達課題と対応している箇所が確認できた。

20代から30代前半は組織における自分のポジション、組織の一員としてのアイデンティティを確立することがキャリア上の課題とされているが、結果図からはこれらの課題が達成されない状況に対応するワークモチベーション低下

要因が確認できた。すなわち、自分の仕事や役割、存在意義が揺らぐことでワークモチベーションが低下したという結果である。各結果図の20代後半を見ると「《236》希望した仕事、職場に就けない（部長）」、「《196》理想と現実のギャップ（担当課長）」、「《175》存在意義が不透明（部長、課長）」が出現していた。入社前に希望していた仕事と初任配属のギャップや、医薬営業としてあるべきスタイルが実際の現場とはかけ離れていることは、初期のキャリアにおいて仕事や役割を探索し、特定の仕事や職場に定着して、責任を果たそうとする姿勢にブレーキをかける。また、顧客のクレーム対応に飽きを感じ、仕事の価値に疑問を抱いたり、自分の担当する仕事や所属する部署の存在意義に疑問を感じてしまうことは、組織における自分のポジションや組織の一員としてのアイデンティティの確立を困難にすると考えられる。

20代後半から30代後半にかけては、仕事を自律的、効果的に遂行し、「仕事の達成」がキャリア課題とされているが、これらの課題の未達成とワークモチベーション低下要因が対応する結果が得られた。結果図の30代前半では「《222》異なる新しい仕事でノウハウ欠如（部長、担当課長）」、「《259》短期間に成果が求められる（課長）」、「《271》業務負荷の増大（部長）」、30代後半では「《276》取り組みの成果が得られない（担当課長）」、「《185》仕事のコントロールが困難（部長）」、「《186》受け身の仕事（部長）」がワークモチベーションの低下要因として出現していた。部署の異動などでそれまで経験したことのない新しい仕事に就き、ノウハウが充分でないと、自律的に仕事を回していくことは難しい。短期間に成果を上げることが難しい状況や、仕事量が理不尽なほどに多い場合も「仕事の達成」に至らない。また、自分でコントロールできる仕事ではなく、受け身の姿勢となれば、自律的に仕事を遂行することにはならない。つまり、自律的、効果的に仕事を達成するというキャリア課題の達成が困難なことでワークモチベーションの低下が対応していると言えよう。

30代後半から40代後半にかけては、組織において役割・責任が拡大し、後輩や部下の育成がキャリア上の課題とされている。結果図では40代において「《247》リーダーシップの発揮がチームワークの形成・発揮につながらない（課

長)」「《251》理想とするリーダーシップの発揮ができない(課長)」がワークモチベーション低下要因として出現していた。組織においてリーダーシップを発揮する立場となるが、その発揮が上手くいかずにワークモチベーションが低下する状況は、「組織における役割・責任の拡大」というキャリア課題の達成が困難な状況と対応している。

40代後半から50代前半のキャリア課題は、組織運営など管理的役割や専門性を深めることで組織を率いることであるが、結果図では40代の「《292》ビジネス環境の悪化(部長)」 「《299》理不尽な状況(部長)」によるワークモチベーションの低下が間接的に対応していると考えられる。ビジネス環境が悪化する中、管理職として生産調整や人員削減に携わることや、他者のミスに対して責任を負わざるを得ない理不尽な状況は、より高い職位では組織運営上必要な管理的役割がもたらすものである。つまり、ここでのワークモチベーション低下要因とキャリア課題は対応関係にはあるが、キャリア課題が未達成であることと対応しているわけではないと言えよう。

最後に50代については、能力や気力の減退、権力や責任の低下を経験し、引退に備えて新たな役割を模索することがキャリア上の課題とされており、結果図の50代前半で確認された「《295》体力の衰え(課長)」が直接対応している。

ここまで各年代のキャリア発達課題とワークモチベーション低下要因の対応関係を検討してきた。両者の対応関係には、課題そのものがワークモチベーション低下要因に対応する場合と、課題の未達成がワークモチベーション低下要因に対応している場合とが見られた。前者は40代後半から50代前半のキャリア課題「管理的役割を深めて組織を率いる」と50代の「能力、気力の減退」であり、後者は20代から30代前半のキャリア課題「組織におけるアイデンティティの確立」「自律的な仕事の達成」、30代後半から40代前半の「組織における役割・責任拡大」であった。後者については、これらの課題達成が困難に直面した状況とワークモチベーションの低下が対応していた。

つまり、キャリア発達課題が達成できていないことがワークモチベーション

の低下に関連すると考えれば、キャリア発達課題を個人の問題と責任に帰するだけでなく、上司や組織としてその課題達成の困難さに支援を提供することは、組織活性化の視点から意味がある。

また、ワークモチベーション向上要因の分析において、キャリア発達課題を達成することがワークモチベーションの向上や維持につながる可能性が明らかにされていることから（吉澤，2020）、「キャリア発達課題の達成状況」はワークモチベーションの向上と低下を左右すると考えられよう。

6.2. ワークモチベーションの「仕事モデル」と「多様性マネジメントモデル」

50代前半時点のワークモチベーション低下要因を見ると（表4参照）、役職別に特徴が見られた。担当課長は他の役職と比べて「仕事」と「成果」での出現が特徴的であり、これを「仕事モデル」とする。担当課長の場合、50代に入ると、それまで自分の能力や価値を発揮できていたモノづくりやサービスの現場から離れることになり、その仕事や環境がワークモチベーションを低下させていた。仕事としては、成果が認められにくく、取り組みの成果も得られにくい一方で、仕事量の負荷が大きい。

近年このような特徴に該当する仕事として、A社では品質保証や安全管理があげられる。利益に直結する仕事ではなく、数字やノルマがあるわけではないため、成果が認められにくい。しかし、社会的責任から組織として取り組みが必須の新しい領域の仕事である。現場での経験やノウハウが求められるため、経験を積んだ40代後半から50代前半で現場を退いて担当する傾向がある。そして、当該担当者が一番のノウハウをもっていることから、上位の責任者や管理者が配置されにくい。上級マネジメントに就いていない50代前半が現場の第一線を離れるというケースは、A社に限らず他の業界、業種においても散見されよう。それまでの仕事や現場から離れ、新たな仕事で成果を出すことに注力しがちであるが、その成果を自他共に承認できる新たな評価軸を自分自身で設定していくことが求められる。「仕事モデル」では、仕事に関連して低下するワークモチベーションは、仕事における何らかの改善がワークモチベシ

ンの回復につながると考えられる。

次に課長について見ると「組織マネジメント」の出現が目にとまる（表4参照）。課長の場合、50代前半時点でリーダーシップの発揮に加えて、課題や制約のある多様なメンバーのマネジメントがワークモチベーションの低下要因となっている。この背景には、自分が発揮するリーダーシップの善し悪しという「自分視点」だけでなく、メンバーの多様性、すなわちメンバーが抱える課題や制約という「他者視点」へとマネジメントの目線が拡大していることがあげられる。これを「多様性マネジメントモデル」とする。

昨今、50代前半の課長がマネジメントする職場はメンバーの多様性が増している。性別、年齢、国籍、疾病、障害、キャリアや経験、ワーキングスタイル、ライフスタイルなど、「多様性マネジメント」は新しい課題であり、職場や社会においてノウハウの蓄積が充分ではない。多様性マネジメントの課題を共有でき、対応を相談できる存在や検討できる場・機会の仕組みづくりが求められる。「多様性マネジメントモデル」では、職場における「多様性」について啓蒙だけでなく、マネジメントの視点から相談や教育といった支援がワークモチベーションの低下を改善に向かわせるポイントになるだろう。

6.3. コンテンツ理論との整合性と新規性

最後に、本稿の分析結果についてワークモチベーションの既存理論であるコンテンツ理論⁽⁷⁾との整合性を検討する。本研究では50代前半を対象に入社当時から調査時点までのワークモチベーションの移り変わりを聴き取っている。吉澤（2020）では、対象者が発言した全年代におけるワークモチベーション向上要因をコンテンツ理論の「動機づけ要因・内発的動機づけ要因」と「衛生要因・外発的動機づけ要因」を参考に分類した。本稿ではそれにワークモチベーション低下要因を追加した（表5参照）。

本稿でワークモチベーション低下要因として出現した「成果」「仕事」「能力」

(7) 「行動を喚起するする要因」に焦点を当てた理論で、マズロー「欲求階層理論」、アルダーファ「ERG理論」、ハーズバーグ「二要因理論」が代表的である。

「役割」「組織マネジメント」は、本来「動機づけ要因・内発的動機づけ要因」に分類されるはずだが、本研究の調査ではワークモチベーションが低下した状況においても語られていた。つまり、「成果」「仕事」「能力」「役割」「組織マネジメント」は、ハーズバーグの「仕事の満足を高める要因」であるだけでなく、同時に「仕事の不満を招く要因」にもなり得るということである。

同様のことはワークモチベーション向上要因の分析でも生じていた（吉澤，2020）。「上司関係」「人間関係」「ライフキャリア」は、コンテンツ理論では「衛

表 5. 既存理論のワークモチベーション要因と本研究の整合性

	既存理論のワークモチベーション要因*	吉澤 (2020) のワークモチベーション向上要因	本稿のワークモチベーション低下要因
動機づけ要因・内発的動機づけ要因	達成：仕事の達成，達成感	達成／勝利	成果 [成果達成のプレッシャー] [成果達成の面白みのなさ]
	承認：仕事の達成やよい仕事に対する称賛	評価	成果 [報われない成果]
	評価：上司などによる仕事の進捗や成果に対するフィードバック		
	仕事そのもの：多様性（いくつものスキルや能力を発揮できる），独立性（ひとりで仕事ができる機会），自律性（仕事のスケジュールや方法について自由裁量），創造性，活動性（無駄なく時間を過ごせること），一貫性，重要性，道徳観	自律 主体的ジョブデザイン 仕事 新規性	仕事
	責任：自分で判断できる自由度が与えられていること，責任の拡大	組織マネジメント 役割 [マネジメント役割]	-
	昇進：組織における職位や身分の上昇		-
	能力の発揮：自分の持っている力（スキル，知識，経験，能力など）を仕事で発揮すること	学び・成長 役割 [価値発揮]	能力 役割 [自己価値の発揮不能]
	成長可能性：昇進や職業的成長の可能性，スキルや経験といったキャリアの前進できる状況	学び・成長	-
	自己実現：自分が大切に思っていることや価値，欲求を実現し自己充足感をえること	役割 [価値発揮]	役割 [自己価値の発揮不能]
	地位：組織における身分（特別な存在）や身分に付随する特権など	組織マネジメント 役割 [マネジメント役割]	組織マネジメント
貢献：他の人のために何かをする機会	役割 [役割達成] [社会的使命感]		

表 5. 既存理論のワークモチベーション要因と本研究の整合性 (続き)

	既存理論のワークモチベーション要因*	吉澤 (2020) のワークモチベーション向上要因	本稿のワークモチベーション低下要因
衛生要因・外発的動機づけ要因	会社のポリシーと管理：会社のポリシーと管理が適切・不適切であること	-	職場 [責任者不在の職場]
	上司のマネジメント力：上司との人間関係ではなく、上司の意思決定や権限委譲、部下育成といったマネジメント能力	上司関係	上司関係
	職場の対人関係(上司、同僚、部下)：職場における良好な人間関係、支援的な上司や同僚	上司関係 人間関係	上司関係 協力関係
	職場環境：仕事量や作業環境といった仕事の物理的条件	ライフキャリア [柔軟な働き方]	仕事 [仕事の負荷] 職場 [職場環境の不適合] [理不尽な職場環境]
	給与：給与の増加、給与に対する満足	-	-
	個人生活：仕事による個人生活への影響、その影響を受けた個人生活が仕事に影響する場合	ライフキャリア [働き続けられる] [背負うもの]	ライフキャリア [WLB 困難]
	雇用の安定性：組織において働き続けられる安定・不安定な状況	-	-
新たに確認された要因	会社／伝承／顧客関係／環境変化／現状打破／異文化体験	顧客関係／環境変化／異文化体験	

※出所：ハーズバーグ(1968)、Weiss et al. (1967)、Smith, Kendall, & Hulin (1969)、Hackman et al. (1975)、高橋 (2003)、Luthans (2002) を参考に作成。

生要因・外発的動機づけ要因」とされるが、本研究の調査結果からは不満を招く要因だけではなく、「動機づけ要因・内発的動機づけ要因」すなわち満足に寄与し、ワークモチベーションの向上をもたらす要因としても捉えられる。

また、「顧客関係」「環境変化」「異文化体験」は既存理論には該当しない新たな要因であり、ワークモチベーション向上要因と低下要因の両要因として出現していた。

近年、世界的に高齢化が進展し、仕事や職場からの引退年齢も延長される傾向にある (吉澤, 2019)。日本だけでなく欧米においても「中高年の再教育プログラム」「シニア社員の戦力化」などが議論されている (吉川, 2018; アービング, 2019; シー他 2019)。欧米では年齢を理由にした差別的な取扱いが法律で禁止されているが、⁽⁸⁾ 企業や社会における年齢への差別や偏見が、高年齢者の

評価や前向きな姿勢をかき消しているとの指摘もある（アービング，2019）。

他方，日本では2007年「募集及び採用に係る年齢制限の禁止」⁽⁹⁾が法制化されたが，募集と採用に限定されたものである。また，「同一労働同一賃金」も進められているが，そのガイドラインや判例では定年後に再雇用された場合の待遇差が不合理であるか否かの判断はその他の事情によって判断されるべきとされている（厚生労働省，2018）。つまり，日本の企業においては，定年退職により退職金が支給され一端雇用関係が消滅された後，新規に再び雇用契約を締結する再雇用や継続雇用では，定年退職時とほぼ同じ仕事でも処遇の引き下げ自体が不合理とはされていない。

海外と比べて日本は「定年退職」を境にその前後の年代を取り巻く事情がより複雑であり，また個人による多様さも幅広い。このような状況への対応について，本研究から得られた知見として強調すべき点は二つある。一つは，吉澤（2020）で指摘された「役割モデル」の応用である。定年退職前後の年代は，昇進昇格，キャリアアップ，報酬アップといった外発的モチベーション要因が必ずしも機能しない。マネジメント職に進まないだけでなく，マネジメント職としての限界が見え始める，マネジメント職から降りる，退職を経験し再雇用されるといったキャリアのステージを迎える年代である。そこでは，自分が新たに役割を見出したり，周囲から期待されたり与えられる役割を達成すること，それまでの経験を活かせる仕事を探索し，創り出すことに時間とエネルギーを注力することがワークモチベーションの維持・向上につながる。

そして，もう一つは「多様性マネジメントモデル」への取り組みである。それは，定年退職前後の年代に限らず，「役割モデル」が効果を発揮する層の多様性が増していることが背景にある。性別，年齢，国籍，障害といった比較的認識されやすい多様さだけでなく，理解されにくい疾病や心身の健康状態，家族や家庭の状況など，引退年齢が延長されより長いキャリアを歩む過程では，

(8) アメリカの「年齢制限禁止法（1967年）」やEUの「一般雇用均等待遇指令（2000/78/EC）（2000年）」がある。

(9) 2007年，雇用対策法改正の第10条による。

様々な課題や制約を抱えながらも働き続けることが求められる。過去において職場が対応してきた多様さよりも幅広い多様さを内包することに、昨今の職場は直面している。他方、多様性のマネジメントに直接携わる管理職には、そのノウハウや経験が十分に備わっていない。よって、管理職の立場から多様性マネジメントの課題や困難さを共有・検討できる機会や直接相談できる仕組みづくりが求められる。

本稿ではA社50代前半を対象とした調査結果を基にワークモチベーション低下要因について分析を行った。また、ワークモチベーション向上要因も合わせて既存理論との整合性を検討し、我々のワークモチベーション要因は状況によって「動機づけ要因・内発的動機づけ要因」にも「衛生要因・外発的動機づけ要因」にもなることを確認した。それは、既存理論が精緻化された時代と比べて、我々がより複雑、多様な状況で働き続けているからと考える。既存理論の中には、両要因は別次元、すなわち動機づけ要因の反対が衛生要因ではない（逆も同様）とするものがあるが、本稿では両要因の次元性については検討していない。これらは今後の課題としていきたい。

【謝辞】

本研究はJSPS 科研費 JP16K03868 の助成を受けたものである。研究にあたり調査にご協力下さったA社社員の方々、実査及び調査結果の検討に貴重な知見と労力をもってご支援下さった宮地夕紀子氏、竹内雅彦氏、小西徳三氏への心からの感謝をここに記す。

参 考 文 献

Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., and Purdy, K. (1975) A new Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, Vol. 17, No. 4, 57-71.

F. ハーズバーグ (1968) 『仕事と人間性：動機づけ－衛生理論の新展開』北野利信訳、東洋経済新報社。

池田浩 (2017) 「ワークモチベーション研究の現状と課題：課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』59(7), 16-25.

ポール・アービング (2019) 「働き続ける時代のマネジメント シニア世代を競争優位の源

- 泉に変える』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』44(4), 2019年4月号, ダイアモンド社, 24-35.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 440-458.
- 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.
- 木下康仁 (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.
- Kooij, D. Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008) Older workers' motivation to continue to work : five meanings of age A conceptual review, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 4, 364-394.
- 厚生労働省 (2018) 「同一労働同一賃金ガイドライン」〈<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>〉
- 厚生労働省 (2020) 『令和2年版厚生労働白書－令和時代の社会保障と働き方を考える－』 〈<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/19/dl/all.pdf>〉
- Luthans, F. (2002) *Organizational Behavior 9th edition*, Boston : McGraw-Hill College.
- 宮城まり子 (2002) 『キャリアアカウンティング』 駿河台出版社.
- 内閣府 (2013) 「平成 25 年度高齢者の地域社会への参加に関する意識踏査」 〈<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h25/sougou/gaiyo/pdf/kekka1.pdf>〉
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2020) 「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」JILPT 調査シリーズ No. 198, 2020年3月, 独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- E. 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.
- 下村英雄 (2010) 「50代就業者のキャリアの意味づけ－自由記述データを用いた検討－」 労働政策研究・研修機構 (編) 『成人キャリア発達に関する調査研究－50代就業者が振り返るキャリア形成－』 (労働政策研究報告書), 114, 145-180.
- ウィリー C. シー, ハワード・ルドニック, コーリン・テーベン (2019) 「環境変化にいかに対応させるか 中高年の再教育プログラムの効果を上げる7つのポイント」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』44(4), 2019年4月号, ダイアモンド社, 36-46.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement : A Strategy for the study of attitudes*, Oxford, England : Rand McNally.
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010) Older workers' motivation : against the myth of general decline, *Management decision*, 48(6), 894-906.
- 高橋弘司 (2003) 「職務満足」 『キャリア発達心理学』 川島書店, 99-12.
- 渡辺三枝子, E. L. ハー (2001) 『キャリアアカウンティング入門 人と仕事の橋渡し』 ナカニシヤ出版.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Work Adjustment Project Industrial Relations Center*, University of

Minnesota. (<http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>)

- 吉川由香里 (2018) 「戦略ガイド シニア社員戦略ノート～“たそがれリスク”を予防するヒント～」『人事マネジメント』2018年6月号, ビジネスパブリッシング, 15-27.
- 吉澤康代, 宮地夕紀子, 竹内雅彦, 小西徳三 (2016) 「ワークモチベーションの変化と変容について：A社30代後半社員に対するヒアリング調査からの検討」『人材育成学会第14回大会年次大会論文集』人材育成学会, 249-254.
- 吉澤康代, 宮地夕紀子, 竹内雅彦, 小西徳三 (2017) 「ワークモチベーションの移り変わるプロセスについて：A社30代後半技術系社員に関するヒアリング調査からの一考」『産業・組織心理学会大会発表論文集』33rd, 産業・組織心理学会, 81-84.
- 吉澤康代 (2019) 「ワークモチベーションにおける『エイジング』視点の必要性」『香川大学経済論叢』第91巻第3・4号, 香川大学経済学会, 337-353.
- 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』第93巻第3号, 香川大学経済学会, 127-154.