

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 —

吉澤 康代

1. 本研究の背景

2021年は高齢者の働き方が変わる節目と言われている（日本経済新聞社、2021）。高年齢者雇用安定法改正で、同年4月から企業は従業員に70歳までの就業機会を確保する努力義務が課せられた。⁽¹⁾既に「60歳未満の定年禁止」と「65歳までの雇用確保措置」が義務化されている。⁽²⁾その背景には、少子高齢化による労働力不足や社会保障財政の逼迫による年金支給開始年齢の引き上げ、現役世代のみに負担を強いることの限界などがあげられる。

厚生労働省の調べによると、2020年時点で65歳までの高年齢雇用確保措置のある企業は99.9%を占める一方、65歳定年企業は18.4%に留まる。66歳以上働ける制度のある企業は33.4%、70歳以上働ける制度のある企業は31.5%であった（厚生労働省、2021a）。労働政策研究・研修機構（2020）が2019年に実施した調査⁽³⁾では、60代前半の継続雇用者の雇用形態は「嘱託・契約社員」が57.9%、「正社員」が41.6%であった。60歳直前の賃金を100とした場合の61歳時点の賃金水準は平均78.7で、60歳直前と比べて賃金が3割以上減少すると回答した企業は35.8%に上った。

60歳以降も働き続けるための社会制度が整備されつつあるが、現状としては60歳で定年退職を迎え、それ以降は正社員とは異なる雇用形態で定年前の7割程度の賃金水準で働き続けるというキャリアの終盤が見て取れる。

一方で、この「キャリア終盤」についてのワークモチベーションやキャリア

発達についての調査研究や理論構築は充分とは言えない (Kooij et al., 2008 ; 池田, 2017)。Stamov-Roßnagel & Hertel (2010) によると、年齢が高くなるほどワークモチベーションの状況はより複雑になり、我々は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、適応しているが、そこにどのような原理が働いているかは明らかにされていない。既存理論において、定年退職は「引退」として位置づけられるが、日本においてはその前提が崩れつつある。定年退職というキャリアの節目を通過し、それ以降も働き続けることが求められる社会に向かっている。そこでのワークモチベーションやキャリア発達について、その実態を明らかにし、定年退職後も働き続けることを前提とする理論の追究や現場でのキャリア支援が求められる。

2. 本研究の目的

本研究は、「定年退職 (60 歳)」という節目を迎えるにあたって、ワークモチベーションや状況 (仕事、職場など) の変化を整理する。定年退職後も働き続けることを前提とした「キャリア終盤」を捉えるため、60 歳以降も再雇用者として働き続ける 60 代を対象にヒアリング調査を実施し、主にキャリア後半から現在に至るまでのワークモチベーションの移り変わりを明らかにすることを目的とする。

また、分析にあたっては、質的研究ソフトウェア MAXQDA を用いて修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (以下、M-GTA) を試みる。M-GTA の作業プロセスにおいて MAXQDA の機能の有効性と限界を確認することも、目的の一つとする。

3. キャリアにおける「引退」と再雇用

キャリア発達論において「引退」は 50 代後半から 60 代前半のキャリア課題として位置づけられている (シャイン, 1990 ; 渡辺, ハー, 2001 ; 宮城, 2002)。キャリア発達論からこの時期の特徴をまとめると、組織運営や経営計画、管理的役割に従事したり、あるいは専門的な知識や技術を深めたりするが、いずれ

の場合も後輩や部下の育成や組織を導く責任を負う一方、「衰えおよび離脱」の時期を目前に迎える。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。それに伴って、仕事以外の生活や社会において新しい役割を模索するようになり、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」に備えるのである。

「引退」を迎えると、仕事や職場、家庭における役割や責任が劇的に変化する。常勤の仕事や組織での役割から離れ、アイデンティティと自尊の意識を保持することが課題となる。それまでの経験や知識を他者のために使うという役割を引き受けていくことで、過去のキャリアの達成感や満足感を得られるようになる」とされている。

「衰えおよび離脱」と「引退」、そして新たなアイデンティティと自尊意識の確立がワークモチベーションに影響することは推測できる。しかし、これらの理論では、引退後はそれまでの常勤の仕事や組織から離れて、アイデンティティや自尊意識が模索され、再構築されると指摘されている。定年退職後に再雇用者として働き続ける場合、正確にはこれが当てはまらない。再雇用者は、それまでの仕事や組織の延長、あるいは関連性においてアイデンティティや自尊意識の模索、再構築に取り組むことになる。

定年退職後の再雇用と似た現象として「役職定年（ポストオフ）」がある。役職定年は「一律あるいは役職段階別に、管理職がラインマネジメントから外れ、専門職などに移行する制度」である（労務行政研究所，2021）。役職から離れるが、それまでの仕事や組織との関連においてアイデンティティや自尊心意識を再構築する点が、再雇用者と類似している。

須藤・岡田（2018）は、役職定年者の組織内再適応プロセスを探索的に検討している。役職定年者は、役職定年後、新たな役割を担うことで役割喪失を感じるが、同僚や現場などの影響を受けながら、新たな役割へ実務的、心理的に再適応し、キャリアの方向性を見直しを行うことを提示している。新たな役割への実務的再適応は、任命された新たな役割を学び、実行しながら成果を上げることで達成され、心理的再適応は、学習への意欲を持ち、前向きに取り組ん

でいくことで存在価値を再確認し達成される。

須藤・岡田(2018)の結果は、定年退職後の再雇用者の状況に応用できよう。一方、本研究では「再雇用者」に焦点を当てる。定年退職を迎え再雇用として働き続ける中で、「衰えおよび離脱」と「引退」を受け入れ、新たなアイデンティティと自尊心⁽⁴⁾の確立がワークモチベーションとどのように関連しているのか、具体的なプロセスを明らかにすることを試みる。

4. 方 法

4.1. 調査方法

本研究では、総合化学A社の協力のもと、2021年時点で61～62歳の同社社員10名を対象に、2021年5～6月にかけてヒアリング調査を実施した。「60代」「60代前半」のキャリア課題に着目するが、まずは調査時点において既に定年退職し、再雇用者として1、2年の経験を積んでいる61～62歳を対象者とした。対象者の内訳は、元担当課長4名(内1名女性)、元課長1名、元部⁽⁵⁾長5名で、対象者1名に対して面接者2名が個別に約60～90分のオンラインによる半構造化面接を実施した。調査項目は(1)キャリア後半、ここ10年の働くモチベーション、気持ちなどについて、(2)これまでの経歴の概略、(3)60歳を超えて働き続けるためのアドバイスを設定した。「(3)60歳を超えて働き続けるためのアドバイス」は、今後の人事施策を検討するために用意された。

4.2. 分析方法

本稿では、定年前後で職務内容とポストの変化状況から、実施された10名の内4名のヒアリング結果を分析対象とする(表1.参照)。4名の内訳は、元担当課長3名(内1名女性)、元部長1名である。

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(M-GTA)」を用いる。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)にならない以下のプロセ

表1. 分析対象者の内訳

| | ポスト | | |
|------|------|---------------|---------------|
| | 変化なし | 変化あり | |
| 職務内容 | 変化なし | 1名(元担当課長, 女性) | |
| | 少し変化 | 1名(元担当課長, 男性) | 1名(元担当課長, 男性) |
| | 変化あり | | 1名(元部長, 男性) |

スで分析を進めたが、その過程において質的研究ソフトウェア MAXQDA を活用し、M-GTA の分析における MAXQDA の有効性と限界を確認した。

- (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。

上の「(1) 具体例の抽出」「(2) 概念の生成」「(5) カテゴリーの生成」については、MAXQDA の「コーディング」機能が有効である。M-GTA の場合、調査結果(発言の記録など)から具体例を抽出し、作業用の「分析ワークシート(ワードファイルやエクセルファイル)」に転記する。分析ワークシートは「概念名」「定義」「具体例」「理論的メモ」で構成されている。一つのワークシートには類似する具体例が次々と転記され、複数の具体例が集まったところで概念名と定義がつけられる。分析を進める中で、概念名を変更したり、あるいは具体例を再分類し、概念を統合、分割したりすることがある。MAXQDA のコーディング機能はこの作業を効率的に行うのに有効である。ただし、MAXQDA

の場合、最初に抽出した具体例（文書のセグメント）について暫定的に概念名（コード名）をつけていく。類似した具体例には、その概念名（コード名）でコーディングしていくが、作業過程において概念名を精査し、変更する場合、システム上で一括して行うことが可能である。また、類似した概念を統合したり、類似する概念（コード）をまとめるカテゴリーを親コードとして作成し、カテゴリー（親コード）に類似する概念を配置することで階層化が容易に行える。理論的飽和に達した概念、カテゴリーの頻度も自動的に算出できる。⁽⁶⁾

「(3) 分析ワークシートの作成」については、MAXQDAの「コードメモ」機能が有効である。MAXQDAには複数のメモ機能があるが、「分析ワークシート」に類似した記録を作成するには、各概念名（コード名）につけられるメモに「定義」「理論的メモ」を記入しておく。なお、概念（コード）を統合する場合、コードメモに書かれた内容は併記される形で統合することができる。ただし、「コードメモ」に具体例は反映されないため、MAXQDAでは概念名、定義、具体例、理論的メモで構成された「分析ワークシート」は自動生成されない。⁽⁷⁾

「(6) 結果図の作成」においては、生成した概念、カテゴリーの相互関係を表す最終的な結果図を作成するための準備として、各対象者の結果図作成にMAXQDAの「MAXMaps」が活用できる。MAXQDAには「アクティブ化」、すなわち分析対象（調査結果や概念（コード）など）を限定する機能がある。例えば、特定の対象者をアクティブ化することで、その対象者の調査結果に出現する概念（コード）のみを表示させ、結果図の作成作業を行うことができる。ただし、MAXMapsで描ける図形には限りがあり、M-GTAが目指す結果図を完成させるのには限界がある。⁽⁸⁾

5. 結 果

本研究では、定年退職の節目に焦点を当て、キャリア後半から現在に至るまでのワークモチベーションの移り変わりや状況の変化を明らかにする。分析テーマは「キャリア後半から定年退職を経て現在までのワークモチベーションの

移り変わり状況の変化」と設定し、分析焦点者は「A社61～62歳社員」とした。また、60歳以降も働き続けることを目指したキャリア開発、キャリア支援についても概念生成を行った。

M-GTAで分析した結果、170概念、63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」「サブカテゴリー」「概念」「定義」「頻度」を表2に示す。

表2. 概念一覧

| カテゴリ- サブカテゴリ- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|----------------------------|----------------------------|---|----|
| ワークモチベーション (WM) 低下・ネガティブ体験 | | | 29 |
| 仕事 | | | 8 |
| #14 | 営業の数字責任でWM低下 | 営業の数字責任を負い、その達成が求められることでWMが低下する。 | 4 |
| #18 | 面白みのない仕事 | 仕事で重視することや面白いと感じる要素が除外された仕事である。 | 1 |
| #174 | 変わらぬ仕事への疑問と不安 | それまでの仕事やキャリアに不満はないが、それがこの先も継続して行くことに疑問や不安を感じる。 | 1 |
| #129 | 経験のない仕事によるWM低下 | それまでに経験したことのない仕事で、仕事についての知識もなく落ち込む。 | 1 |
| #151 | 現場から離れることによるWM低下 | それまで現場主義できたため、現場から離れることでWMが低下する。 | 1 |
| 会社方針 | | | 12 |
| #17 | 言われたことを言われた通りにすることが求められる組織 | 言われたことを言われた通りすることが求められ、自分で考えなくて仕事をしなくてもよい組織である。 | 1 |
| #3 | 会社方針と合わないことによるフラストレーション | 会社の方針と合わないことでフラストレーション、ストレスを感じる。 | 8 |
| #4 | 会社方針に抵抗できない無力感 | 会社の方針と合わないが、その方針に抵抗できず無力感を抱く。 | 1 |
| #29 | 会社（事業・上司）方針と合わずにいられる異動経験 | 会社・事業・上司との方針が合わず、その職場（仕事）から出される形で異動する。 | 2 |
| 職場関係 | | | 4 |
| #19 | 会社にべったりな距離感 | 個人生活やプライベートが配慮されず、仕事や会社への過度なコミットが求められる。 | 1 |
| #24 | うまくいかない上司関係 | 上司とうまくいかなく、苦勞する経験をする。 | 3 |
| 事業撤退 | | | 4 |
| #25 | 事業や開発の中断・中止・撤退によるWM低下 | 事業や開発を手がけるが、環境変化や会社方針で中断・中止・撤退となる。 | 4 |
| ポストオフ | | | 1 |
| #103 | ポストオフでWM低下 | ポストオフで職階が下がり、寂しい感じやWMの低下をもたらす。 | 1 |

| 分類- 付加例- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|----------|-----------------------------------|--|----|
| | ワークモチベーション (WM) 向上・ポジティブ体験 | | 55 |
| | 達成 | | 6 |
| | #46 売上・利益の向上によるWM向上 | 売上げや利益を出す(出せる)ことでやりがいを感じ、WMが向上する。 | 2 |
| | #150 製品・商品や成果が世に出ることによるWM向上 | 自分が開発した商品、担当した製品や成果が店頭に並んだり、メディアに取り上げられて世の中に出ることがWM向上に繋がる。 | 3 |
| | #47 計画の達成によるWM向上 | 仕事の計画を達成することでWMが向上する。 | 1 |
| | 役割変化(支援) | | 3 |
| | #1 営業の数字責任から企画・営業フォローへ | 業績に直結する責任達成の役割から、業績に間接的に貢献するような役割へと転換する。 | 2 |
| | #105 他者の業務支援によるWM向上 | 自分の仕事を達成することが、他者の業務支援に繋がることによるWMの向上。 | 1 |
| | 自律的な仕事の取り組み | | 10 |
| | #22 仕事への主体的な取組 | 仕事に対して自分で考えて試す等、主体的に取り組む。 | 4 |
| | #13 自由に仕事ができWM向上 | 企画など自由に仕事ができることでWMが向上する。 | 1 |
| | #74 自らの課題発見、課題解決が仕事の楽しみ・やりがい | 自ら課題を発見し、その課題を解決することが仕事の楽しみであり、やりがいであること。 | 2 |
| | #57 モチベーションを自己決定している意識 | 何をモチベーションの要因とするかは自分で設定するもので、それ故にモチベーションは下がらないという意識。 | 1 |
| | #137 一人前に仕事ができWM向上 | どのような仕事でも一人前に仕事を仕上げることでWMが向上する。 | 2 |
| | 多忙さ | | 3 |
| | #104 多忙さによるWM維持 | 目の前に山積した仕事や多忙さが、WMを維持する。 | 3 |
| | 仕事経験の多様さ・柔軟さ | | 6 |
| | #94 事業・業務の拡大による多様な仕事経験 | 事業・業務の拡大によって、特定の仕事だけでなく、技術、保守、交渉、調整、人材育成等多様な仕事経験を積む。 | 4 |
| | #97 新しい業務領域の積極的・前向きな取り組み | 新しい業務領域に対して積極的・前向きに取り組む姿勢。 | 2 |
| | その他仕事経験 | | 3 |
| | #98 本社・各地と繋がりのある仕事経験 | 出張など本社・各地と繋がりのある仕事を体験する。 | 1 |
| | #27 知識や付加価値を絡めたサービス・販売 | 知識や付加価値を絡めてサービスや製品を提供する | 1 |
| | #45 グローバル展開の業務 | グローバル展開の業務に就いてWMが向上する。 | 1 |
| | 倫理・正義・社会貢献の追求 | | 4 |
| | #111 社内監査・巡視の厳しい対応(職業倫理を遵守した行動) | 職業倫理を遵守し、社内監査・巡視で厳しい対応をする。 | 1 |
| | #15 社会的正義の達成 | 社会的正義を達成することが大切である。 | 2 |

| 分類- 付加例- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|----------|---------------------------|---|----|
| | #28 社会貢献という付加価値の重要性 | 仕事では、売上げの追求・達成だけでなく、社会貢献という付加価値を提供することも重要であるという価値観。 | 1 |
| | フラットな組織 | | 2 |
| | #16-1 フラットな職場関係 | お互いにアドバイス、相談し合うようなフラットな同僚・職場の関係。 | 1 |
| | #23 フラットなコミュニケーション | 組織の階層が少なく、コミュニケーションが円滑に行われている。 | 1 |
| | 上司関係 | | 3 |
| | #21 良い上司との出会い | 良い上司と思える人と出会う。 | 3 |
| | 顧客関係 | | 5 |
| | #26 顧客サイドに立った仕事の仕方 | 顧客サイドに立って、顧客や社会的に価値のあるものを提供すべきだというスタンスで仕事をする。 | 2 |
| | #48 顧客との調整 | 顧客と調整する。 | 1 |
| | #49 顧客の納得を引き出す | 顧客の希望に添えない場合等でも顧客に納得してもらう。 | 1 |
| | #20 顧客関係からの発見 | 顧客との付き合いややり取りから色々な発見や学びを得る経験をする。 | 1 |
| | WM維持・向上 (60歳以降) | | 10 |
| | #2 役割が変わって嬉しい | 役割が変わって嬉しい。 | 1 |
| | #60 忙しく楽しく仕事をしている現状 | 忙しく楽しく仕事をしている。 | 4 |
| | #58 モチベーションの維持 | モチベーションが下がっていない状態。 | 2 |
| | #11 モチベーションの向上 | 毎日楽しく仕事ができている。 | 3 |
| | 60歳手前の状況・変化 | | 43 |
| | 定年後を見据えた対応 | | 8 |
| | #54 定年後を見据えた上司とのコミュニケーション | 定年後の仕事やポストや後進の育成等について上司との間でやり取りを行う。 | 1 |
| | #52 定年後を見据えた上司からの期待 | 定年後の仕事やポストを見据えた経験を積むことを上司から期待される。 | 1 |
| | #50 定年後を見据えた異動 | 定年後の仕事やポストを見据えた経験を積める部門部署等に異動する。 | 1 |
| | #51 定年後の仕事のイメージ | 定年後の仕事やポスト、働き方についてのイメージを持っている (持てるようになっていく)。 | 3 |
| | #89 定年後を見据えた資格取得 | 定年後の仕事に不安を感じて勉強して資格取得を果たす。 | 1 |
| | #134 専門知識習得のための通学 | 専門知識を習得するために学校に通う。 | 1 |
| | 不安 | | 1 |
| | #90 定年後の仕事に対する不安感 | 定年退職後の仕事や、その仕事に就くという転換に対して不安感を抱く。 | 1 |
| | 仕事・職場の変化 | | 2 |
| | #100 忙しい部署への異動 | 忙しい部署へ異動となる。 | 1 |

| 項目- サブ項目 | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|-------------|------------------------------|---|----|
| | #138 「監査」という自律的な仕事 | 「監査」のように一人前として自律的に達成できる仕事。 | 1 |
| 拒絶から前向きへ | | | 19 |
| | #126 新たな仕事に対する拒絶 | それまでのキャリアで経験したことのない新しい仕事に対して一端は拒絶をするが、納得へと移行する。 | 1 |
| | #175 新たな仕事に対する受容 | | 1 |
| | #128 社内で他に居場所（仕事）がないという認識 | 社内で自分を活かせる仕事がない、選択肢がない（少ない）ことを理解する。 | 1 |
| | #131 上司の突き放し | 上司が支援するよりも、突き放す行動をとる。 | 1 |
| | #130 自力で課題解決 | 直面する課題を自力で解決しようとする。 | 1 |
| | #132 仕事を覚えるために周囲に教えるを請う | 仕事を覚えるために、周囲の専門性が高い人に教えるを請う。 | 1 |
| | #133 職場のコミュニケーション・NTの円滑化 | 職場のコミュニケーションが円滑になり、ネットワークや人脈が広がる。 | 2 |
| | #140 相手視点を優先するコミュニケーション | 相手の立場や視点を第一に考えたコミュニケーションを行う。 | 1 |
| | #135 新たな役割・立場の獲得 | 職場等で新たな役割・立場を獲得する。 | 3 |
| | #91 新たな仕事に就くことへの前向きさ | 60歳手前、定年退職後は新たな仕事に就ければよいという前向きな気持ちでいた。 | 4 |
| | #125 新たなチャレンジ、学び直しの経験（という認知） | それまでのキャリアでは経験したことのないような仕事に就くことが、新たなチャレンジやゼロからの学び直しと捉えられる経験。 | 3 |
| 前任者とのつながり | | | 4 |
| | #136 前任者・先輩社員からの助言 | 前任者や先輩社員から助言を受ける。 | 1 |
| | #73 前任者からの声かけ・引き合い | 前任者の引き合いがあって、定年退職後の職場・仕事に就いている。 | 3 |
| 他者からの評価 | | | 5 |
| | #99 積極的・前向きに取り組む姿勢に対する評価 | 新しい業務領域等に対して積極的・前向きに取り組む姿勢が、本社や他者の耳に入ったり、目にとまり、評価される。 | 2 |
| | #142 他者による自分の存在・役割の肯定 | 他者から自分の存在や役割について肯定的な発言をもらう。 | 3 |
| 貢献 | | | 2 |
| | #141 会社への恩返し・貢献意欲 | 会社に恩返しをしたいという気持ちがある。 | 2 |
| 継承・伝承 | | | 1 |
| | #53 後進に道を譲るという意識 | 後進に道を譲るという意識を持っている。 | 1 |
| 人事対応 | | | 1 |
| | #127 人事的な配慮 | それまでの仕事や境遇を配慮した人事（異動等）が行われる。 | 1 |
| 60歳以降の状況・変化 | | | 63 |
| 仕事 | | | 13 |
| | #55 再雇用による仕事の変化 | 定年後に再雇用となり、仕事内容、ポスト、職場が変化する。 | 1 |

| 分類- 追加- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|-------------------|-----------------------------------|---|-----------|
| #71 | 60歳以前に想定していた職場・仕事 | 60歳定年退職の前に想定していた職場・仕事に就いている。 | 1 |
| #143 | 仕事は減らずに増加 | 再雇用になっても仕事は減るところが増える。 | 2 |
| #101 | 自分の手足を動かすオペレーション業務 | 自分の手足を動かすオペレーション業務や細かい仕事が増える。 | 2 |
| #62 | 環境安全や工場運営の監査 | 再雇用で環境安全や工場運営等を監査、指導教育する仕事に就く。 | 4 |
| #64 | 会社事情(社内・グループ会社等)に精通していることによる厳しい指摘 | 社内やグループ会社等の事情・実態を知っている一方で、厳しい指摘をする。 | 1 |
| #63 | 監査による組織の活性化 | 環境安全や工場運営等を監査、指導教育することで、その組織の雰囲気が変わる。 | 1 |
| #110 | 多様な仕事に取り組む | 限定的ではなく多様な仕事に取り組む。 | 1 |
| 役割 | | | 6 |
| #8 | 会社からの期待の変化 | 60歳以前の正社員時代と比べて、会社から期待されることが変わる。 | 1 |
| #82 | 仕事・役割における世代交代 | 若手がシニアの仕事・役割を担う。 | 1 |
| #109 | 「仕事」が必要とされる存在意義のシンボル | 目前に仕事如山積している状態は、会社として必要とされている、価値ある社員という存在意義を提示し、存在意義を認識できるシンボル。 | 1 |
| #84 | 職場における役割・立ち位置の明確さ | 職場に自分の役割や立ち位置が明確にあること。 | 2 |
| #83 | 職場における仕事・役割の不明確さ | 担当する仕事が無かったり、役割が曖昧になること。 | 1 |
| 仕事の意味づけ | | | 10 |
| #56 | 過去から現在における仕事の関連・意味づけ | 過去の仕事を振り返り、それぞれ異なる仕事に関連性や意味を見いだしている。 | 5 |
| #59 | 過去の仕事経験の肯定感 | 過去の仕事経験を肯定的に捉えることができ、それぞれの時期でやりがいがあったと認識している。 | 3 |
| #171 | 今の仕事に対する肯定感 | 会社における今の仕事の意義や今の仕事に対する肯定感が持っている。 | 1 |
| #169 | 再雇用は給与をもらうところではないという意識 | 再雇用は給与をもらいに来るところではないという意識。 | 1 |
| 人材ニーズのある職場 | | | 5 |
| #67 | 社内に専門人材が不在 | 社内に専門人材が不足している状態。 | 1 |
| #70 | 役割・機能拡大による人員増加傾向の職場 | 職場の役割や機能が拡大され、現在の人員数を増やす傾向のある職場。 | 2 |
| #108 | 再雇用者が担当する業務がある状態 | 再雇用者に担当してもらいたい、お願いしたい業務がある。 | 2 |
| 上司関係 | | | 7 |
| #65 | 年下の上司 | 年下の上司の下で働いている。 | 1 |
| #68 | 前向きな上司 | 前向きでいろいろなことに取り組む上司。 | 1 |

| 分類- サブ分類 | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|----------|--------------------------------------|---|----|
| | #165 アクションを取ってくれる上司 | コミュニケーションを取ればアクションを取ってくれる上司はありがたい。 | 1 |
| | #66 中途入社で社内事情に疎い上司 | 上司は中途入社のため、社内の事情や会社の体質についてよく知らない。 | 2 |
| | #69 社内事情について上司をサポート | 社内事情に精通していない上司をサポートする。 | 2 |
| | 働きやすさ・働きがい | | 6 |
| | #10 自由度の拡大 | 60歳以前の正社員時代に求められてきた「会社からの期待（数値目標など）の達成」から解放され、目標の設定やその実現プロセスを自分で自由に決められる。 | 1 |
| | #7 社内抵抗力の解消 | 自分の提案などに対して、社内の派閥などから抵抗を受けなくなる。 | 1 |
| | #6 働きやすさの向上 | 自分の仕事がしやすくなる。 | 1 |
| | #12 自分の方向性が実現 | 自分の提案などがやりたい方向で実現する。 | 1 |
| | #61 コロナ禍による働き方（在宅・オンライン等）変化による効率化と多忙 | コロナ禍で在宅やオンライン等を活用した働き方に变化し、出張がなくなる等効率性が向上する一方、業務量も増え多忙となる。 | 2 |
| | 処遇 | | 9 |
| | #9 処遇の低下 | 60歳を迎えて給与額が低下する。 | 7 |
| | #156 再雇用後の仕事と処遇のアンバランスに対する複雑な気持ち | 再雇用後もそれ以前と同じかそれ以上の仕事をしている。あるいは若い世代と同じかそれ以上の仕事をしている一方で、処遇が以前の半分であることについて、「仕方がない」「理不尽」等複雑な気持ちを抱く。 | 1 |
| | #155 再雇用後の露骨な扱い | 再雇用後、ネームプレートが一番下になるなど、露骨に平社員扱いをされる。 | 1 |
| | 60歳以前との連続性 | | 7 |
| | #78 60歳以前との連続性 | 60歳以降はそれ以前からの連続性の上に成り立っている。 | 6 |
| | #79 60歳以降の特別扱いの不要さ | 60歳を超えても仕事において特別扱いをする必要はない。 | 1 |
| | ポストオフ・再雇用者の傾向 | | 4 |
| | 再雇用後ポジティブ | | 2 |
| | #102 ポストオフ後おもしろい仕事は前向き | ポストオフ後の人は、おもしろそうな仕事には前向きに取り組んでいる。 | 1 |
| | #117 再雇用後も元気 | 再雇用後も表情に曇りがなく元気が話ができる。 | 1 |
| | 再雇用後ネガティブ | | 1 |
| | #119 再雇用後に暗い | 再雇用後に雰囲気が暗く、元気がない。 | 1 |
| | 退職・転職 | | 1 |
| | #120 再雇用後に退職・転職 | 再雇用後、社外にその後のキャリアを見出して退職・転職する。 | 1 |
| | 今（60歳以降）に繋がる仕事経験 | | 9 |
| | 海外経験 | | 1 |
| | #93 海外での技術習得体験 | 海外で技術を取得する体験をする。 | 1 |

| カテゴリ- 加付カ- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|------------------------|------------------------|---|----|
| 多様な経験 | | | 4 |
| #95 | 畑違いな多様な仕事経験 | 畑違いの仕事を次々と担当することで多様な仕事経験を積む。 | 4 |
| 仕事や立場の俯瞰 | | | 2 |
| #112 | 管理・リーダー業務の経験 | 総合的な管理業務やリーダー業務を経験する。 | 1 |
| #113 | 業務・技術の俯瞰による視野拡大 | 特定の業務・技術を突き詰め、俯瞰することで、その周辺の業務・技術に対する視野や視点が拡大し、対応が加わる。 | 1 |
| 再雇用者対応 | | | 2 |
| #96 | 再雇用者の職務設計の経験 | 再雇用者の業務設計を経験する。 | 2 |
| これまでの仕事経験 | | | 12 |
| 商品開発・マーケ | | | 1 |
| #145 | 商品開発やマーケティングの経験 | 商品開発、商品設計、マーケティング等の仕事を経験する。 | 1 |
| 新規事業 | | | 3 |
| #148 | 新規事業における自由な業務展開 | 新規事業では自由に業務を展開できた。 | 1 |
| #147 | 社内の引き合いで新規事業へ | 社内の知り合いによる声がけで、新規事業に就く。 | 2 |
| 事業売却 | | | 1 |
| #146 | 事業売却に伴う出向経験 | 事業売却に伴って売却先に出向する。 | 1 |
| 新規事業と売却の両方 | | | 5 |
| #124 | 新規事業のスタートアップと売却の経験 | 新規事業のスタートアップと売却・撤退を経験する。 | 5 |
| 過去の経験が活きる | | | 1 |
| #149 | 過去の経験が活きる仕事 | 過去の培った経験を活かせる経験をする。 | 1 |
| 女性初 | | | 1 |
| #154 | 女性初の仕事・経験 | それまでは女性が担当したことのない仕事を自分が初めて担当、経験する。 | 1 |
| 60歳を超えて働き続けるために | | | 19 |
| 前向きな取り組み姿勢 | | | 2 |
| #76 | 課題発見と課題解決 | どのような仕事も、そこに課題を見出し、集中して課題解決に取り組む。 | 1 |
| #75 | 自分の希望にかかわらず仕事にしっかり取り組む | 自分が希望する仕事も希望しない仕事にもしっかり取り組む。 | 1 |
| 役割の確保 | | | 3 |
| #33-1 | 自分の身を守る意識 | 60歳を超えて働き続けるために芽生える意識や焦り | 1 |
| #161 | 職場における役割・立ち位置の確保（確立） | 60歳を超えても、会社が自分を戦力として必要とってくれるよう、職場にその役割や立ち位置を確保しておくことが必要である。 | 2 |
| 一芸に秀でる | | | 2 |

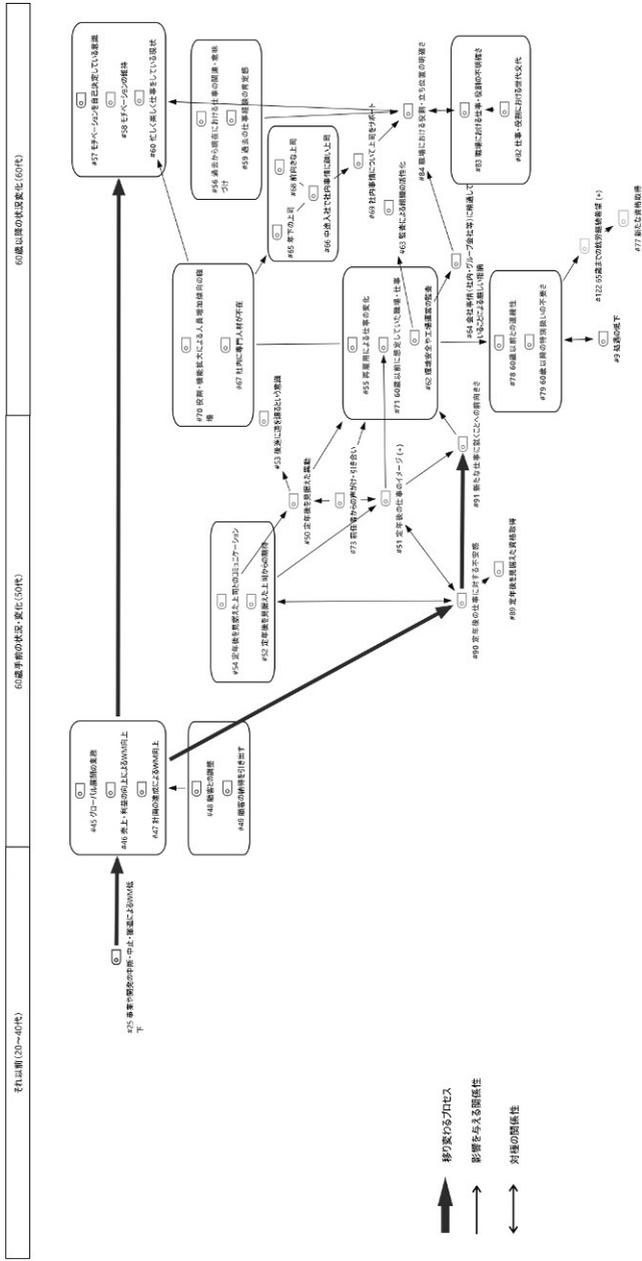
| 分類- 加付- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|---------|----------------------------------|--|----|
| | #30 一芸に秀でる | 単調な仕事に陥らないような、特殊な経験、知識、能力を身に付ける。 | 1 |
| | #35 一芸を生み出した環境 | 一芸に繋がる仕事や経験に適任者が少なく、自分が引き受けていくことで結果として一芸に繋がった。 | 1 |
| | ネットワーク | | 4 |
| | #31-1 社外に繋がっていく仕事経験 | 取引先等、社外を向いた仕事、社外とのネットワークをベースにした仕事の経験。 | 3 |
| | #31-2 社内を向いた仕事経験 | 総務・経理等、社内を向いた仕事の経験。 | 1 |
| | 再雇用後に向けた検討機会 | | 7 |
| | #163 再雇用後の自己実現を検討する必要性 | 再雇用後の仕事の中で、自分がどのように生きたいのか、どのような立ち位置で、どのような自己実現を追究したいのかを事前に考えておく必要がある。 | 1 |
| | #33-2 モチベーション維持の検討・工夫 | 60歳を超えて働き続けるためのモチベーション維持を検討・工夫する。 | 2 |
| | #115 上級管理職経験者に求められる仕事・役割のマインドセット | 上級管理職経験者は、ポストオフ後、再雇用後に仕事や役割についてマインドセットをする必要がある。それまで部下に任せてきた仕事等への理解や自分の担当・対応可能な範囲を限定しない柔軟性が持つ必要がある。 | 1 |
| | #34 キャリアを振り返る経験 | 60歳を超えて働き続けるために、それまでの仕事やキャリアを振り返り、自己肯定感を得たり、方向性を感じ取る。 | 3 |
| | 健康 | | 1 |
| | #32 健康維持 | 健康を維持する。 | 1 |
| | 今後について | | 17 |
| | 仕事 | | 2 |
| | #173 今の仕事の今後の展開への取り組み | 今の仕事で完結するのではなく、その後の新たな業務の展開に取り組む。 | 1 |
| | #123 後任者のための業務引き継ぎ作業 | 後任者のためにマニュアル作成等、引き継ぎのための作業を実施している。 | 1 |
| | サポート役 | | 3 |
| | #38 脇役の助言者 | 60歳以降は脇役としてアドバイスをする役割を担う。 | 2 |
| | #39 65歳以降はサポーター | 65歳以降はサポーターとしての役割を担う。 | 1 |
| | 継承・伝承 | | 4 |
| | #37 人脈・経験を若年世代への継承 | これまでの人脈や経験を若い世代に継承する。 | 2 |
| | #36 技術や製品の価値を社会に伝える | 技術や製品の価値を形にして社会に伝える。 | 2 |
| | 資格取得 | | 3 |
| | #77 新たな資格取得 | これまでのキャリアとは異なる新たな資格取得を目指す。 | 2 |
| | #170 関連資格の取得・活用 | これまでの仕事やキャリアを反映したり、関連する資格を取得し、その資格を活かす。 | 1 |
| | 就労継続 | | 4 |

| 分類- 追加- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|---------|---------------------------------|--|----|
| | #122 65歳までの就労継続希望 | 再雇用の任期满了まで働き続ける希望がある。今の仕事を65歳以降も続ける意思はない。 | 3 |
| | #40 65歳以降の就労継続意欲 | 65歳以降も働き続けたい。 | 1 |
| | ビジネス模索 | | 1 |
| | #168 65歳以降に向けて経験活かしたビジネス模索 | 65歳以降に向けて、これまでの経験・NTを活かしたビジネスを希望し、模索している。 | 1 |
| | 本人の特性 | | 2 |
| | #153 仕事を面白くする | 仕事を面白くするのもしないの自分次第というスタンス。 | 1 |
| | #152 とことん追究する質 | とことん追究する性質。 | 1 |
| | キャリア研修の効果 | | 5 |
| | #5 自己肯定感を得る機会 | 自己肯定感を得る機会としての効果。 | 1 |
| | #92 職場から不要とされる覚悟 | 職場から不要と思われるようになるという覚悟をもてるようになる。 | 1 |
| | #160 定年後に向けた準備意識 | 定年後や再雇用はまだまだ先だという気持ちから、準備が必要な年齢だという意識付けがされる。 | 1 |
| | #159 定年後のマネープラン | 定年後に必要なお金と今後の収入からマネープランを考えたことが印象に残っている。 | 1 |
| | #121 キャリア面談効果（キャリアの整理） | 50代キャリア研修後のキャリア面談によって、それまでのキャリアや自分の考えが整理できた。 | 1 |
| | 人材マネジメントの課題（ポストオフ・再雇用者対応） | | 22 |
| | 再雇用後の仕事、裁量、処遇のアンバランスさ | | 7 |
| | #162 会社と再雇用者のWin-Winな環境づくりの必要性 | 会社が再雇用者を必要とし、再雇用者もやりがいを持って働けるような仕事内容、処遇、働き方を整備する必要がある。 | 1 |
| | #116 再雇用者の配属部署における業務の棚卸し・整理の必要性 | 再雇用者が配属される部署において、業務の棚卸し・整理することが必要である。再雇用者の担当業務が明確となる。 | 1 |
| | #80 シニアの多様な経験の活用 | シニアの多様な経験を社内で活用する。 | 1 |
| | #41 再雇用後の決裁権 | 再雇用後にもう少し決裁権がある方が仕事がしやすい。 | 1 |
| | #144 再雇用後の縛り | 再雇用後、出張や勉強会参加ができないという縛りがある。 | 1 |
| | #157 再雇用後の仕事と処遇のアンバランスさ | 再雇用後もそれ以前と同じかそれ以上の仕事をしている、あるいは若い世代と同じかそれ以上の仕事をしている一方で、処遇が以前の半分な状態。 | 2 |
| | シニア自身の変革 | | 2 |
| | #87 シニアの見直すべき態度・姿勢 | とりつく島のない態度やえらそうな態度など、シニアに見直す必要のある態度・姿勢がある。 | 2 |
| | シニアとの対話 | | 4 |
| | #85 現役世代とシニアの断絶 | 現役世代とシニアの間にコミュニケーションがなく、断絶している状態。 | 2 |

| 分類- 付加例- | 概 念 | 定 義 | 頻度 |
|----------------|-------------------|--|-----|
| #86 | シニアとの対話の必要性 | 現役世代とシニアが積極的に対話することが課題解決に必要である。 | 1 |
| #81 | シニアとの相談・面談の必要性 | 社内や職場でシニアの多様な経験を活用するためには、シニアとの面談やシニアへの相談が必要である。 | 1 |
| シニア対応 | | | 5 |
| #107 | 社内規程に則した再雇用者対応 | 社内規程に沿って再雇用者の職務設計を行う。 | 2 |
| #106 | 再雇用者への配慮 | 再雇用者に気を遣う、配慮した対応をする。 | 1 |
| #158 | 再雇用後の働き方再考の必要性 | 60歳を超えると体力や身体能力の衰えが避けられないので、働き方を見直す必要がある。 | 1 |
| #88 | 再雇用後数年の退職 | 60歳で再雇用になっても、数年で退職してしまうケースが発生している。 | 1 |
| キャリア形成システムの見直し | | | 4 |
| #42 | 職位と職務のズレ | 職位相当の職務を遂行できていないケースがある。 | 1 |
| #43 | 職階の自由度 | 自分の意思で管理職を下りられるような自由度があるとよい。 | 1 |
| #44 | 転勤制度の見直し | 経営管理職としての職務を遂行するには転勤という経験は必要だが、経営管理職としてのキャリアでなければ、転勤は必要ない。 | 1 |
| #164 | 若いうちからキャリア研修等の必要性 | シニアになってからではなく、若いうちから節目節目にキャリア研修等を実施する必要がある。 | 1 |
| 合計 | | | 281 |

生成された概念、サブカテゴリーを用いて結果図を作成するが、本稿では、まず MAXQDA の MAXMaps を用いて対象者ごとに結果図を作成した（図 1., 図 2.）。それらを統合する形で、キャリア後半から現在までのワークモチベーションの移り変わりと状況の変化について結果図をまとめた（図 3.）。いずれの結果図も MAXMaps で作成した。M-GTA は個別事例から離れ、概念やカテゴリーを用いて 1 つの結果図を描くが、本稿ではそこに至るまでのプロセスを記すため個別事例 2 例の結果図を掲載しておく。図中の太い矢印は、変化や移り変わりのプロセスを示し、実線矢印は影響を与える関係性、実線両矢印は対極の関係性を表す。アイコンに「# 数字」が付いているものは概念を表し、「# 数字」が付いていないものはサブカテゴリーを示す。

図 2. 個別事例の結果図(2)



5.1. ストーリーライン

図3.は、キャリア後半から現在までのワークモチベーション（以降、WM）の移り変わりや状況の変化を描いた結果図である。時間軸を左から「それ以前（20～40代）」「60歳手前の状況・変化（50代）」「60歳以降の状況・変化（60代）」と区切って表現している。定年退職手前の50代においては、主に(1)定年後の不安から前向きへ、(2)新たな仕事に対する拒絶から自律的取り組みによるWM向上へ、といったプロセスが確認できた。定年退職後から再雇用後においては、主に(3)再雇用後のマインドセットから役割、仕事の意味を獲得、そしてWM維持・向上へ、(4)60歳以前との連続性による仕事の意味づけ、が確認できた。それぞれについて「概念」「サブカテゴリー」を用いてストーリーラインを述べる。文中で概念は〈 〉（#数字は省略する）、サブカテゴリーは〔 〕で表す。

定年退職が射程に入ってくるのは50代に入ってからであった。〈定年後の仕事に対する不安感〉から〔定年後を見据えた対応〕を取ることで、〈定年後の仕事のイメージ〉が構築され、それが〈新たな仕事に就くことへの前向きさ〉につながっていた。〔定年後を見据えた対応〕には、〈定年後を見据えた上司とのコミュニケーション〉を通じて上司からの期待を得たり（〈定年後を見据えた上司からの期待〉）、〈定年後を見据えた異動〉を経験したり、あるいは〈定年後を見据えた資格取得〉〈専門知識習得のための通学〉があり、これらの対応によって〈定年後の仕事のイメージ〉が構築され、定年退職後の仕事に対する不安感が〈新たな仕事に就くことへの前向きさ〉へと転じていた。

類似したプロセスとして、50代になってそれまで経験したことのない仕事に就き、〈新たな仕事に対する拒絶〉〈経験のない仕事によるWM低下〉に陥るが、その後〔自律的な仕事の取り組み〕によるWM向上へと前向きな状態に持ち直すプロセスが確認できた。新たな仕事に対する拒絶感は、〈社内で他に居場所（仕事）がないという認識〉によって、「諦め」とも言える〈新たな仕事に対する受容〉に至る。一方、他に居場所、仕事がないという諦め感は、〈自力で課題解決〉に取り組まざるを得ないという決意を生み、仕事を受け入

れ（〈新たな仕事に対する受容〉）、前向きな姿勢が（〈新たな仕事に就くことへの前向きさ〉）、自律的に仕事に取り組むことによるWMの向上（[自律的な仕事の取り組み]）につながっていた。

経験のない仕事、絶望感を感じるほどの新しい仕事と似た状況として〈畑違いな多様な仕事経験〉が確認できたが、この場合はWMの低下ではなく、〈多忙さによるWM維持〉へと展開している。畑違いであっても〈仕事への主体的な取り組み〉によるWMの向上が、多忙さによるWMの維持や〈新しい業務領域の積極的・前向きな取り組み〉によるWMの向上をもたらしていた。

定年退職を経て再雇用された今現在、WMを維持・向上できている背景には、[仕事の意味づけ]〈職場における役割・立ち位置の明確さ〉が不可欠で、その両者は50代後半に〈新たな仕事に就くことへの前向きさ〉と[自律的な仕事の取り組み]によるWMの向上を経験し、定年退職直前に〈新たな役割・立場の獲得〉を成し得ていることが影響している。つまり、50代後半までに、定年後の仕事に対する不安や経験のない新しい仕事への絶望感を克服し、〈新たな仕事に就くことの前向きさ〉から〈新たな役割・立場の獲得〉を実現できていることが、60歳以降の[仕事の意味づけ]や〈職場における役割・立ち位置の明確さ〉をもたらしていた。経験のない新しい仕事に直面しても、50代後半に[自律的な仕事の取り組み]によってWMが向上したり、その取り組み姿勢が他者から評価されたりすることが（[他者からの評価]）、〈新たな役割・立場の獲得〉に結びついていた。また、定年退職直後の〈再雇用は給与をもらうところではないという意識〉が、再雇用後の[仕事の意味づけ]に影響していた。再雇用のマインドセットが、[仕事の意味づけ]や〈職場における役割・立ち位置の明確さ〉をもたらし、[WM維持・向上]につながっている。

再雇用された今現在のWMの維持・向上に重要なのは、自分が担当する仕事を意味づけることができ、職場において明確な役割や立場を確保できていることである。その[仕事の意味づけ]に影響しているのが、[60歳以前との連続性]であった。50代後半に他者から評価され（[他者からの評価]）、〈忙しい部署への異動〉によって再雇用後も〈自分の手足を動かすオペレーション業

務〉に就いている状況や、[人材ニーズのある職場] で〈再雇用による仕事の変化〉を経験しても [60歳以前との連続性] が感じられる仕事や職場であることが、[仕事の意味づけ] 〈職場における役割・立ち位置の明確さ〉、そして [WM維持・向上] につながっている。

ところが、[60歳以前との連続性] は [処遇] と対極の関係性にあった。再雇用者が担当する仕事や役割は、「再雇用」という特別扱いよりも、以前からの連続性が感じられることの方が、再雇用後の WM維持・向上につながる。しかし、仕事の忙しさや期待される成果に連続性があっても、〈処遇の低下〉は免れず、そのことが〈再雇用後の仕事と処遇のアンバランスに対する複雑な気持ち〉を招いていることが確認できた。[仕事の意味づけ] には [60歳以前との連続性] が求められるが、他方で〈処遇の低下〉がその連続性に水を差す状況を生んでいる。

5.2. 60歳を超えて働き続けるために

60歳以降も働き続けることを目指したキャリア開発、キャリアのあり方については、[前向きな取り組み姿勢] [役割の確保] [一芸に秀でる] [ネットワーキング] [再雇用後に向けた検討機会] [健康]がサブカテゴリーとしてあがった。中でも [再雇用後に向けた検討機会] は他と比べて頻度が多く、〈再雇用後の自己実現を検討する必要性〉〈モチベーション維持の検討・工夫〉〈上級管理職経験者に求められる仕事・役割のマインドセット〉〈キャリアを振り返る経験〉で構成されている。つまり、再雇用後はそれ以前と仕事も役割も異なるというマインドセットが必要で、そのためにはそれまでのキャリアを振り返り、再雇用という状況を受容し、新たな自己実現やモチベーション維持を検討するような切り替えの機会が必要と言える。

再雇用者に関連した人材マネジメントの課題については、[再雇用後の仕事、裁量、処遇のアンバランスさ] [シニア自身の変革] [シニアとの対話] [シニア対応] [キャリア形成システムの見直し]に整理された。頻度の多かった [再雇用後の仕事、裁量、処遇のアンバランスさ] は〈会社と再雇用者の Win-Win

な環境づくりの必要性)〈再雇用者の配属部署における業務の棚卸し・整理の必要性)〈シニアの多様な経験の活用)〈再雇用後の決裁権)〈再雇用後の縛り)〈再雇用後の仕事と処遇のアンバランスさ)で構成されている。〈シニアの多様な経験の活用)を進めるには〈再雇用者の配属部署における業務の棚卸し・整理の必要性)であるが、現場では業務の棚卸し・整理が充分なされないまま再雇用者が配属されることで、再雇用者の多様な経験を十分に生かし切れていない。他方、再雇用者の活用が進んでも、〈再雇用後の決裁権)に制約があったり、出張や勉強会参加が認められないといった〈再雇用後の縛り)により、再雇用者のやりがいや働きやすさが阻害されてしまう。また、再雇用者の経験や能力が活かされ、やりがいを感じられたとしても、同じ仕事に就く若い世代と比べて処遇が半分程度であることが〈再雇用後の仕事と処遇のアンバランスさ)を生み出してしまふ。結果として〈会社と再雇用者の Win-Win な環境づくりの必要性)が重要となる。

6. 考 察

本研究では、定年退職という節目を迎えるにあたって、ワークモチベーションや状況の変化を整理し、キャリア発達論で議論される「衰えおよび離脱」「引退」を再雇用者がどのように受け入れ、新たなアイデンティティと自尊意識を確立、すなわち再適応を達成し、ワークモチベーションの維持・向上につなげているのかを明らかにすることを試みた。

M-GTA による結果図からは、50 代に入り定年後の不安やそれまで経験したことのない仕事への絶望感に直面するも、前向きな取り組みから、新たな役割・立場を獲得し、それが再雇用後の仕事の意味づけや役割・立ち位置の明確さにつながっていた。そして、再雇用後のワークモチベーションは、仕事の意味づけや役割・立ち位置の明確さに左右されることが分かった。このプロセスは、「衰えおよび離脱」「引退」というキャリア発達課題を克服するプロセスそのものと捉えられる。また、50 代で確認できた「(1) 定年後の不安から前向きへ」「(2) 新たな仕事に対する拒絶から自立的取り組みによる WM 向上へ」につい

ては、須藤・岡田（2018）が示した役職定年者の実務的再適応と心理的再適応と類似していた。

再雇用後においても、新たな役割・立場を模索し、それを前向きに受け入れていくことが、役割・立場の獲得につながり、新たなアイデンティティや自尊心意識の確立を達成するが、「再雇用」という状況であるが故に、すなわち定年退職前の仕事や組織の延長上でこのプロセスを経験するため、[60歳以前との連続性]とその対極概念[処遇]による影響を受けざるを得ないということが明らかとなった。

再雇用者が手足を動かし忙しく仕事ができる職場、人材ニーズがあり、再雇用者に担当してもらいたい仕事がある職場は、60歳以前との連続性を保ち、60歳を超えてもそれ以前と遜色ない貢献が期待され、新たな役割・立場の獲得をもたらす。しかし、再雇用であっても仕事上の特別扱いは必要ないと再雇用者自身が感じる一方、制度によって一律に規定される[処遇]がその連続性を許さない。60歳という年齢で給与が一律低下し、出張や社内外の活動が制限される。仕事と処遇のアンバランスに対する複雑な気持ちは、同じ仕事に就く現役世代と比べたら収まりようがない。

このような再雇用という特殊な状況において、新たな役割・立場の探索と受け入れを達成するには、[再雇用後に向けた検討会の機会]が必要であることが確認できた。例えば、〈再雇用は給与をもらうところではないという意識〉にまで達すると、再雇用後の仕事の中で、自分がどのように生きたいのか、どのような立ち位置で自己実現を追求したいのかを事前に考える機会が必要（〈再雇用後の自己実現を検討する必要性〉）という主張に結びついている。[60歳以前との連続性]を求めながらも、[処遇]とのバランスの中で、再雇用後の自己実現やモチベーション維持の工夫を見いださなければならない。

本稿では、60歳の退職定年とそれ以降の再雇用に焦点を当てた。今現在、企業に課せられているのは「65歳までの雇用確保（義務）」と「65歳から70歳までの就業機会確保（努力義務）」である。高年齢者就業確保措置には「定

年年齢の引き上げ」「定年制の廃止」が選択肢としてあるが、2020年調査で「65歳定年制」を導入している企業は18.4%、「定年制廃止」を実施している企業は2.7%に留まる（厚生労働省、2021a）。この先「70歳までの雇用確保」が義務化されたとしても、定年年齢が65歳や70歳に引き上げられる可能性は高くないだろう。企業にとっては、一律的に年齢で「引退」の線引きをし、職務、職位、処遇など現役世代とは異なる人材マネジメントを展開する方が効率的と考えられる。あるいは、再雇用者と個別に職務と処遇を調整することが望ましいとも考えられる。

一方で、働く個人から見ると、定年退職後に再雇用者として働き続ける期間が5年から10年へと長期化する。役職定年で経験するよりも、処遇の低下や身分変更による影響は大きい。新たな役割獲得、自尊意識の確立には困難が伴うが、その助けになるのが「60歳以前との連続性」であり、再雇用後の仕事と処遇のアンバランスを生むのも「60歳以前との連続性」であった。「60歳以前との連続性」のアンビバレントな効果を「仕事の意味づけ」や「WM維持・向上」に導くには、再雇用に向けたマインドセットを個人の技量に頼らず、「再雇用後に向けた検討機会」の組織的な導入をより積極的に進めることが求められる。

本研究では60歳前半10名を対象にヒアリング調査を行ったが、本稿の分析に用いたのは4名のデータである。定年前後における職務内容とポストの変化状況から4名を理論的に選出したが、残り6名分のデータも含めた上で理論的飽和を目指したい。また、本稿ではM-GTAの分析プロセスにMAXQDAを用いることを試みた。概念生成から結果図の下書きまでは有効なツールであることを確認したが、結果図の完成には限界を感じた。残りデータを追加した分析などは今後の課題としたい。

謝辞

本研究はJSPS科研費19K01806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、富田智晴氏への心からの感謝をここに記す。

参 考 文 献

- 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.
- 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 (2021 a) 「令和 2 年『高齢者の雇用状況』集計結果を公表します」〈https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_15880.html〉
- 厚生労働省 (2021 b) 「高齢者雇用安定法改正の概要～70 歳までの就業機会の確保のために事業主が講ずるべき措置（努力義務）等について～令和 3 年 4 月 1 日施行」〈<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>〉.
- 宮城まり子 (2002) 『キャリアアカウンティング』駿河台出版社.
- 日本経済新聞社 (2021) 「展望 2021 高齢者 働き方変わる節目 70 歳まで就業機会の措置」『日本経済新聞朝刊』2021 年 1 月 1 日, 21.
- 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 〈<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/198.html>〉.
- 労務行政研究所 (2021) 「役職定年制の導入・廃止事例」『労政時報』第 4018 号/21.7.23, 41-45.
- E. H. シャイン (1991) 『キャリア・ダイナミクス』二村敏子, 三善勝代訳, 白桃書房.
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010) Older workers' motivation : against the myth of general decline, *Management decision*, 48(6), 894-906.
- 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.
- 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.

注

- (1) 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ずることが努力義務とされた(厚生労働省、2021b)。
- (2) 2012年改正では「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た(厚生労働省、2021b)。
- (3) 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2020)が実施した「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」。調査対象は、常用雇用者50人以上を雇用している企業20,000社(農林、漁業、鉱業、複合サービス業、公務は除く)で、有効回答数5,891社である。
- (4) 須藤・岡田(2018)では、実務的再適応と心理的再適応。
- (5) 新型コロナウイルス感染症対策に配慮し、全てのヒアリングをオンラインで実施した。オンラインのヒアリングで得られた内容は、過去に行われた対面のヒアリングと遜色ない結果であった。
- (6) 「コード」の「エクスポートメモなし」で自動生成される。
- (7) 「メモ付きコード一覧」「コード付きセグメント」「コードブック(メモ付き)」を組み合わせることで、「分析ワークシート(木下、2003、2007)」と類似したファイルを作成することができる。メモ付きコード一覧は「コードーエクスポート」、コード付きセグメントは「レポートーコード付きセグメントーエクスポート」、コードブックは「レポートーコードブック」から生成できる。
- (8) 本稿ではMAXQDAの有効性と限界を確認することも目的としていることから、結果図の作成にはあえてMAXQDA(MAXMapsの機能)を用いた。本来なら別のソフトウェアで作図するべきであろう。
- (9) 「65歳未満の定年禁止」や「70歳未満の定年禁止」