

〈論文〉

役職定年はキャリアの中でどのような意味をもつのか

新井 香子・本多 ハワード 素子

How they find meanings of the managerial-role-retirement in the career?

Kyoko Arai, Motoko Honda-Howard

The purpose of this research is to exploratory examine how former managers have derived meaning from “yakusyoku-teinen” (the retirement system from managerial roles at a certain age) through their experiences. Using Modified Grounded Theory Approach, we conducted an analysis of interview data from ten participants who have undergone yakusyoku-teinen and two individuals who changed jobs before reaching yakusyoku-teinen. We summarized their narratives into a process model, illustrating their loss of identify tied to organizational membership, and a subsequent discovery of a new sense of individual identity through their experiences within their respective organizations their networks.

問題と目的

役職定年制度とその問題点

高齢化が急速に進む日本では、働く意欲のある高齢者が能力を十分に発揮して活躍できる社会を実現させるための環境整備が求められている。その一つとして「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」が一部改正されて令和3年4月から施行された。高齢者の就業機会の確保及び就業の促進のために、65歳から70歳までの高齢者就業確保措置（定年引上げ、継続雇用制度の導入、定年廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置）の導入が企業事業主の努力義務とされ、今後は雇用保険制度も変更、義務化の法改正が検討される。

年齢で一括に組織のメンバーシップを解消する定年制度は、日本に特徴的なメンバーシップ雇用（濱口、2011）の一部にある。30年以上前の定年

は55歳であったが、1986年の高齢者雇用安定法の改正で60歳定年制度が生まれた。55歳の役職のある従業員をさらに継続して5年間雇用すれば、企業の人件費負担が増加するため、「雇用は続けるが年収を削る」役職定年制度が生まれた。役職定年制度は、一定の年齢に達した段階で、取締役・部長・課長などの役職者、管理職がラインから外れる制度で、大手企業の約半数が導入している（石山・高尾、2021；大木、2018；日本経済団体連合会、2015）。1990年代以降は、組織の新陳代謝・活性化の維持と人件費抑制の効果に加えて、職員構成の高齢化に伴うポスト不足解消への有効対策として導入されていった。役職定年適用年齢は、企業や役職により異なるが、最も多いのは55歳から57歳である（人事院、2008）。

役職定年の対象となる個人は、収入減、肩書の

喪失によるモチベーション低下等の影響を受ける（公益財団法人 ダイヤ高齢社会研究財団，2018年）。ホワイトカラーは役職定年後のキャリアへの不安と危機感をもつ一方、「生涯現役」を希望する人は多く、国もシニアの労働環境整備を求める一方で、受け皿の企業は体力不足で、個人の思いと組織の思惑には乖離もみられる。組織によっては、シニアに必要なスキル維持や人材活用の人事戦略として副業制度等も導入している（今野他，2019）。

役職定年や関連会社への出向により、起業、研究、出向などを経験した50代の社員の転職に関する新聞記事には、家庭・仕事生活の本の出版や、転職などの経験がシリーズで紹介され、会社での居場所を喪失することへの危機感や、モチベーション維持の工夫の必要性についても指摘されている（朝日新聞、シリーズ「50代の居場所」、2019年12月17日～21日）。

役職定年制度ができて約30年が経過した現在は、先述のように社会の高齢化と生産年齢人口の減少から、この制度を廃止する企業も増えてきた。一方で、多くの組織はシニア雇用に積極的というよりも運用方法に悩み、個人も体力・能力の限界を感じている。次世代の若手は、責任と負担の大きい管理職を必ずしも望まない。このようにキャリア意識が多様化する中、メンバーシップ雇用に基づく年齢で一律の役職定年制度は、どのような意味をもつのだろうか。

キャリア発達における役職定年

役職定年後も同一組織に留まる決断をした役職定年者の再適応のプロセスと心理状態について、須藤・岡田（2018）は、大手製造業5社に所属する役職定年者を対象に、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach 木下，2007，以下、M-GTAと略）を用いて質的に分析している。対象者の多くは、

制度適用時に十分に検討せずに同一組織に残る選択をし、同部署・役割に留まることでモチベーションは低下したが、新たな役割がその低下を抑制した。役職定年制度適用が延期される個別ケースもあり、その場合には、定年までの時間が短くなることで、モチベーションが低いまま、制度受容から再適応に至らずに組織を離れるなど、個人と組織双方にとっての否定的な影響もみられた。主体的なキャリア選択を納得感につなげるために、研修やカウンセリングなどのサポートの重要性も指摘された（須藤・岡田，2018）。

須藤・岡田（2022）は、役職定年後の新たな役割への再適応過程と、次のキャリアの模索過程の関係について、縦断的な面接調査と分析により検討している。そして、役職定年直後の役職の喪失感と役職からの解放感、その後のキャリアの再構築のために「現在」の職務の重要性について指摘している。

奥津（1999）は、中高年期に出向・転籍、再就職による職業的移動を経験した49才から68才の男性20名に面接と質問紙調査研究から職業的発達過程について検討した。そして、職業生涯を第1段階「教えられて基本を覚える時期」、第2段階「実践能力を行使する時期」、第3段階「役割が拡大・高度化する時期」、第4段階「仕上げと集大成の時期」の4つに分類した。役職定年を経験する50歳から60歳は、職業生涯の最終段階にあたり、自己の職業的存在の意義と職業行動の至高の意義を見出すために、それまでに身につけてきた各自のやり方で職業生涯の終末をつける時期でもある（奥津，1999）。

40代から50代の早期退職経験者6名を対象にしたインタビュー研究は（松野，2016）、早期退職者が非正規雇用へ移る際のアイデンティティの変容に着目した。退職によるアイデンティティ危機（岡本，1985）にどのように向き合い、変化を経験し、気づき、納得したか、である。発達理論

において中年期以降は危機から統合への時期でもある (Jung, 1946 鎌田 訳 1979)。「40 歳は人生の正午で、真の個性化に向かう転換点、それ以降の多様な危機に対処する時期」で、①これまでのキャリアを再吟味した上で今後のキャリアを再構築し、②自分の内なる対立を統合、③世代別の欲求を充足して、④自己と仕事の調和を獲得することが求められる (Jung, 1946 鎌田 訳 1979; Schein, 1978 二村・三善 訳 1991; Super, 1980; 松野, 2016)。急速な変化の中にある現代では、既存の生涯発達理論のモデルのように安定し、予測可能なキャリアやアイデンティティの予測は困難である。アイデンティティが主観的な自己の意味づけでもあり、自己のありようが社会や他者との関わりとの相互作用によって成立するならば、役割や承認を急に喪失すれば、自己像すなわちアイデンティティの崩壊が生じる (松野, 2016)。

本研究の目的

キャリアには、人生における多くの意味があり、仕事に限定されてはいない (Super, 1980)。しかしながら組織に雇用されて働く人にとっては、人生において仕事関連の時間は長く、個々人の職業人としての個人のアイデンティとも深く関連する (岡本, 1999)。役職定年はこのような仕事や組織に関連するキャリア発達における大きな転機である。特に役職者は、長期間にわたり組織に所属し、その中枢メンバーの役割を担うため、役職定年は、組織に基づく重要な社会的アイデンティティ (Tajfel, 1978) の喪失の意味をもつと考えられる。

日本のメンバーシップ雇用という文化的制約の中での転機として (土元・サトウ, 2019)、個人が役職定年の経験をどのようにとらえているかを知ることには、今後、日本においても変化が予想される個人のキャリアプロセスを検討する上でも意味があると考えられる。個人の認識への理解を深

めることで、組織の経営側も個人への働きかけや、関係性を見直すことができる。さらに広く考えれば、日本の雇用社会の未来や、個人と組織の新しい関係性のありかたの検討につながる可能性もある。

第一筆者はキャリアコンサルタントとして、また、それまでの職務経験から、役職定年制度の運用と、後進育成のバランスが不十分であることを目にしてきた。役職定年を有効活用するために、組織は何を必要とするのか、という、主に組織の経営側の視点から問題意識をもった。第二筆者は産業・組織心理学者として、日本では合理化されるこの制度も、多様な社会では年齢差別にもなり得るとして、組織をとりまく社会や制度に批判的な視点をもっていた。そのため、著者2名が異なる立場から議論を重ねた。そして、本研究の目的として、役職定年者が役職定年の転機の前後にどのような経験をしているのか、定年後の長い人生も含めて、「役職定年制度が個人のキャリアにどのような意味をもつのか」をキャリアの経験の振り返りから、探索的に明らかにすることを目的とした。

方法

調査参加者

第一筆者の知人とその紹介による機縁法により、役職定年制度のある民間企業に現在所属、もしくは、過去に所属した、50代~60代の14名に研究協力を依頼した (Table 1)。

調査期間と調査方法

2018年11月から2019年8月にかけて、研究協力者の指定する場所で60分から90分の面接調査を実施した。メールで目的と概要を事前に説明して了解を得て、インタビューガイド (Table 2) をもとに半構造化面接を実施した。承諾を得てICレコーダーと筆記により内容の記録を行った。

Table 1 研究参加者

事例	性別	年齢		業種	職種	職位 (役職定年前)	役職 定年 経験	待遇 変化	経過 年数	※従業員 数 (人)	
1	AT	男	61	☆	情報・通信	技術・スタッフ	部長	○	有	4年	1,000
2	IF	男	58	☆	電機機器	営業	事業部門長	○	有	3カ月	4,000
3	TM	男	57	☆	情報・通信	技術・スタッフ	課長	○	有	2年	5,000
4	UN	女	54	☆	人材開発・教育	スタッフ	部門長	△※1	有	—	300
5	IC	男	57	☆	金融・コンサル	営業・スタッフ	部長	○	有	2年	2,000
6	YN	男	55	☆	情報・通信	技術・スタッフ	室長	○	有	2カ月	6,000
7	KJ	女	61	☆	空運	保安/接客	室長	◎	有	6年	32,000
8	EF	男	58	☆	電機機器	営業	部門長	○	有	6カ月	40,000
9	KA	男	59	☆	電機機器	技術	部長	転職	—	—	10万以上
10	KN	女	52		通信	研究職	—	×	—	—	30万以上
11	SA	男	62	☆	電機機器	スタッフ	課長	転職	—	—	10万以上
12	TS	男	59	☆	情報・通信	技術	部長	○	有	4年	1,000
13	KM	男	56		電機機器	営業	役員	×	—	—	10万以上
14	IS	男	55	☆	電機機器	技術	統括	○	有	2年	10万以上

☆分析焦点者 △※1：公式な適用ではないが部下がいなくなった ◎役職定年を経験した後に定年退職をした

Table 2 インタビューガイド

知りたいこと	質問項目
1 役職定年前のキャリアを振り返って	① 始めて管理職になった時の気持ち ② 管理職時代の苦労、成功体験、忘れられないこと
2 役職定年制度について	③ 役職定年になってみて感じていること ④ 役職定年制度についてどう思うか ⑤ 役職定年に備えて準備したこと
3 仕事の価値観について	⑥ 仕事をするうえで大切にしていること ⑦ ロールモデルの存在
4 この先のキャリアについて	⑧ この先のキャリアについて

「管理職、役職定年についての認識や評価について」「自身のキャリアとどのように結びつけているか」を明らかにするために、インタビューガイドを参考に、自然な語りの流れを遮らないように留意して面談した。

倫理的配慮

本研究は昭和女子大学倫理審査委員会の承認を得た（承認番号19-19号）。倫理的配慮は第1に研究協力の任意性と撤回の自由、第2に回答の任意性、第3に研究協力者の匿名性および個人情報取扱い、第4に情報保管および破棄の方法で、説明に合意後、同意書に署名を得た。

分析方法

質的データの分析方法として、M-GTAを採用した（木下，2007）。M-GTAの基にあるグラウンデッド・セオリーは、Glaser and Strauss (1967 大出・水野訳 1996)により開発され、データに密着した概念を生成して、概念の関係を説明するための理論を生成する手法である。その後、複数の分析手法が生まれた。M-GTAの特徴は、①社会的活動としての研究を問う、②研究者は独立した立場の価値中立的存在ではなく、常に自身が社会関係にある、③どのように研究を行うのかを問う前に、誰によってその研究が行われるのかを問う、④ヒューマン・サービス領域での実践を支える知の生成を重視する、という4点を基本的立場とする（木下，2014）。分析手法により、たとえ

Table 3 分析ワークシートの例

概念名	肩の荷がおりた
定義	管理職時代は肩に力をいれていたがその責任から解放され肩の荷がおりた。
ヴァリエーション (具体例)	<ul style="list-style-type: none"> ・そうそう仕事は今は楽しい。管理職って責任がいっぱいあるじゃないですか。やることもたくさんあるし。自分もちゃんと肩に力をいれていなきゃいけないし。でも役職定年になると責任がなくなるわけじゃないですか ... 見事に。 ・解放感っていうのが何かって言うとさっきいったように、新しいところに行けるっていうのと、毎朝7時半くらいに来て、夜も11時、11時半くらいまで毎日。人事にいたんですよ。その時。だからそこからの解放感っていうのが。
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・概念名「管理職からの解放感」から修正 ・概念名「肩にかかる責任」と対峙している ・概念名「楽になる」と共通の概念であるため【解放感】というカテゴリーにまとめる

ばデータの切片化の程度等、詳細は異なるが、データに密着した理論生成を重視し、研究を進める上で研究者自身が自らの視点にも自覚的であることで恣意的・思い込みによる分析にならないこと、現場への還元を目的とした研究の蓄積により、GTAの中でも重要な手法である（若林, 2015）。ここでは、M-GTAの手順に従い、先行研究を参考に（木下, 2003, 2007, 2009, 2014；小倉, 2002, 2007）、分析テーマ、分析焦点者の設定を行い、続いて面接のデータから概念を生成し、さらに関連する概念をまとめてカテゴリー化した。現象特性の把握、理論的飽和化を検討した後、カテゴリー間もしくは概念間の関連を見出し、結果図とストーリーラインを作成した。著者2名と心理学専攻の大学院生1名が分析を行った。

結果

分析焦点者

分析焦点者は、役職定年制度により待遇面に変化があった10名と、役職定年制度適用前に転職を経験した2名の計12名であった。役職経験の相違により、参加者のうち2名を分析対象から除外した。1名は管理職待遇であるが部下がなく、

1名は役員として経営側へ移行した。

概念生成

最初に grounded on data を意識して、分析テーマを限定せず、1名のデータのオープンコーディングを行い、それを手掛かりにしながら、全員のデータの分析に移った。

本研究の概念のひとつである「肩の荷がおりた」を扱った分析ワークシートを例示し、概念生成の過程を説明する（Table 3）。初めに分析焦点者のAT氏のデータから「そうそう仕事は、今は楽しい。管理職って責任がいっぱいあるじゃないですか。やることもたくさんあるし。自分もちゃんと肩に力をいれていなきゃいけないし。でも役職定年になると責任がなくなるわけじゃないです…見事に。」という部分に着目して抜き出し、一つ目のワークシートを立ち上げた。

概念を生成する際は、概念名、定義、具体例、理論的メモを記入する分析ワークシートを作成し、分析ワークシートは概念ごとに作成した。同時に並行して、データから類似する他の具体例を探し、ヴァリエーション欄に追加した。その際、概念や定義の修正、他の概念との関連につい

Table 4 生成された概念及びカテゴリー

カテゴリーグループ	カテゴリー	サブカテゴリー	概念名	定義
C G1 目 録 ・ 目 次	①記憶に残る経験		1 大変な仕事ほど面白い	大変だった（大きい）仕事ほどやりがいを感じた。
			2 チームで乗り越えた	一人では乗り越えられないような困難な状況をチームで乗り越えた経験。
			3 アドレナリンが出た	仕事がうまくいったときの感覚。
	②管理職の役目		4 肩にかかる責任	対外的には矢面に立ち、社内では自分の仕事より部下の管理やをするために肩に力を入れていた。
			5 景色が変わった	管理職になるとこれまで一緒にやって仲間たちと違う視点で物事をみたり、評価者として距離を置く必要もあり孤独感を感じた。
	③適応力		6 ローテーションによる転機の連続	3年ごとのジョブローテーションの経験が50代以降の環境や仕事の変化に適応してける強みになった。不連続な環境での耐性ができた。
	④過去肯定感		7 有能感	管理職に抜擢されたのに値する自身の能力・実力・人脉への自負
			8 特別感	自分にしか果たせない役割があるという特別感
			9 達成感	役職定年になる前にやり切ったという達成感
⑤組織の思惑	組織の都合		10 椅子取りゲーム	限られたポストに空きがあると巡ってくる昇格のチャンスや部署異動。
			11 様々な例外	既定の年齢から1年～1年半管理職の任期を延長される
	組織の狙い		12 (組織は) そろそろだよと仄めかす	制度上の役職定年の年齢より前に在籍出向を適用したり、50歳向け研修の実施などにより意識化を図る
			13 あてがわれるポジション	役職定年になるとあてえられた仕事をやるしかない。
⑥視野の広がり	新たな環境への心のゆらぎ		14 戸惑い (不安)	管理職を外れて畑違いの部署への異動により「何をやっていいのかわからない」「貢献できるのか？」という不安や戸惑い。
			15 期待	管理職を外れて異動により管理職時代にできなかった新たなことができるかもしれないという好奇心や、環境変化への期待感。
	気づき		16 こうありたい自分	これまでのキャリアで大事にしてきたこと、拘り (EX: チームワークや海外との取引がある現場・危機感にワクワクするなど)、こうありたい自分や価値観を見つめなおした
			17 見切りをつける	早期退職制度の実施や、役職定年制度の実施は必要な人材の流出に繋がるのではないという環境を客観的に見る
⑦適用年齢の認識		18 55歳の壁	管理職から役職定年になることは一つ乗り越えなければならない壁のようなものや、線を引かれているとも感じている	
		19 賞味期限が切れる	体力や判断力の衰えを感じ、これまでと同じようなパフォーマンスを発揮できなくなることは組織にとっての損失になるので身を引くべきだ	
		20 暗黙の了解	公にしなくても、年齢がくるとアカウントを持たされなかったり、役職定年制度を慣例的に実施している会社もある	
⑧運用に対する評価		21 年齢一律でバツサリ	これまでの実績や貢献度を無視し、所属セクションで後任が育っていないのに年齢一律で一括行使しようとする事への懸念。	
		22 例外もある	適用年齢に達しても、適役や後任がないなどの理由で1年～1年半延長されるという例外は、対象者にとっては自負でもあるが周囲にとっては不透明さや不公平感などの疑念を与える可能性もある。	
		23 過渡期	もっと良いやり方があるはず。この制度がずっと続くとは思っていない。	
⑨制度の受容と抵抗		24 諦観	適用開始年齢など運用方法への疑念はあるが会社が決めることだから自分ではどうすることもできない。嫌ならやめるしかない。	
		25 本音と建前	建前的には制度を受け入れざるを得ないが本音はまだまだ活躍できると感じている。	
⑩解放感		26 肩の荷がおりた	管理職時代は肩に力をいれていたがその責任から解放され肩の荷がおりた。	
		27 楽になる	管理責任が無くなり気持ちも、仕事も管理職時代より楽になる	
⑪喪失感		28 振出しに戻る	役職定年になると、肩書や部下がなくなり一担当者としてスタート地点に戻るような感覚。	
		29 裁量権がなくなる	管理職時代は自分が決裁や許可をする立場だったが今度は申告・申請したり許可をもらう立場になる	
		30 戦力外通告	担当顧客をもたなくなり現場 (マーケット) との距離感を感じたり、これまでアサインされていた会議に呼ばれなくなったり、回覧が回ってこなくなることで疎外感を感じる。アカウント (目標数字) をもたされないから頑張っても頑張らなくても評価は同じ。	

役職定年はキャリアの中でどのような意味をもつか

Table 4 生成された概念及びカテゴリー (つづき)

カテゴリーグループ	カテゴリー	サブカテゴリー	概念名	定義	
C G 1 「縁から繋がりへ」	⑫インフォーマルな権力の行使		31 顔が利く	同期やかつての部下などの伝手を利用して影響力を發揮し、いろいろな場面において調整役として貢献できること。	
			32 裏のヒエラルキー	表向きには役職や肩書はないが、役職者より発言権や決定へ影響力があり、相談を受けることが多い。	
			33 尊重される	これまで長く管理職を務めたことや、業績に敬意を表され役職がなくなっても大切にされる。	
	⑬組織の新陳代謝		34 かさぶたのようなもの	役職定年=かさぶたみたいなもの。矢面に立ち、組織を守ってきた。頑張って、修復したり、傷を治し、硬くなった組織の下はだんだん新たな組織が出来上がっていく。表面は力サカサってなり気が付かない内につるんと剥がされて、痛くない程度に。かゆくなるが無理やり剥がすと痛い。ひりひりする。	
			35 世代交代	組織の継続的な成長のためには次の世代に役割交代をしていく必要がある	
			36 組織の活性化	次世代にポジションを譲り若手にチャンスを与えることで組織の活性化を図る	
	⑭モラトリアム		37 様子見	60歳までの猶予期間ととらえ多少の居心地の悪さを感じながらも様子をみている状態。	
			38 ソフトランディング	管理職時代にはできなかったワークライフバランスを利用して次のステージへシフトしていくための準備期間ととらえている	
	⑮新たな居場所をつくる			39 "存在意義を感じるために"	抜け殻にならずに、これまでのキャリアを活かし頼りにされて、ほどほどに忙しくてできることに存在意義を感じられることが重要である。
40 先手必勝				パブル期入社がたくさんいる同期より先にポジションを確保する必要があるため次のステージに向けての準備を早めている	
41 生涯現役				定年退職以降、組織を離れても生涯現役でいたいという願望。	
42 新たな居場所				役職定年を経験した後の新たな居場所の選択肢。	
C G 2 「縁から繋がりへ」	⑯運+実力	偶然の繋がり	43 何かのご縁	同じ大学の同じ学科や、サークルの繋がりでピンチを乗り切ったり、昇格のチャンスを掴むことができた	
			44 上司との相性	組織において部下は上司を選べない。上司との相性で仕事がうまくいったりいかなかったりする。	
			45 塞翁が馬	人生は何が起こるか分からない。思いがけない人からチャンスをもたらしたり、はたから見たらネガティブな状況におかれてもチャンスに好転することもある。	
			キャリアで培った繋がり	46 引き上げてもらった	「何かのご縁」があった人が実績を評価してくれてチャンスを掴んだ
				47 白羽の矢が立つ	運だけではなく、これまでのキャリアの積み重ねを見ている人に評価されて抜擢された。
	⑰ネットワーク			48 伝手・人脈	キャリアを通じて培った伝手を頼りにビジネスチャンスを掴んだり、プロジェクトを成功に導く。
				49 ネットワークを活かして	キャリアで培った人脈や伝手を頼りに新たな居場所をみつけた。
⑱居場所感			50 ここにいていいんだ!	・仕事が認められたり、評価されることでこの場所にいるだけでいいんだ!と最初とは思った瞬間を経て、リーダーや管理職に抜擢されたとき存在意義を感じた。	
			51 次世代のサポート役	役定後は後任とよく話しあい(相談にのり) サポート役としてフォローする。	
			52 新たな居場所	これまでいた組織にしがみつかなかなくてもこの先、抜け殻にならずに、ワクワクできる仕事を求めて動ける新たな居場所をみつける。	
⑲後進の育成		役定前	53 一緒に成長する	管理職時代は後輩や部下に教えることで自分自身の成長にも繋がる。	
			役定後	54 裏方にまわる	経験値から言いたいことがあっても会議では発言は控えめに決めて偉そうにしないなどの配慮をしている
					55 置き土産

でも検討した (木下, 2007)。

カテゴリー生成

55 個の概念間の関係から、より抽象度の高い 19 個のカテゴリーを生成した。さらにカテゴリー内でも概念にまとまりがみられるカテゴリーを分類して 8 個のサブカテゴリーを生成した。カテゴリーを 2 つのカテゴリーグループにまとめた。

結果図とストーリーライン

すべての分析の後に、概念相互の関連や、カテゴリー間の関連をみながら、役職定年がキャリアの中でどのような意味を持つのかについて、4 つのプロセスモデルを生成し、ストーリーラインを得た (Figure 1)。

左から右に流れる横軸は時間の変化を示し、役職定年者の変化をレビュー (キャリアの振り返り)、プロローグ (ゆらぎ)、ポストオフ (かさぶた)、次のステージ (居場所の探索) の 4 つのプロセスとした。

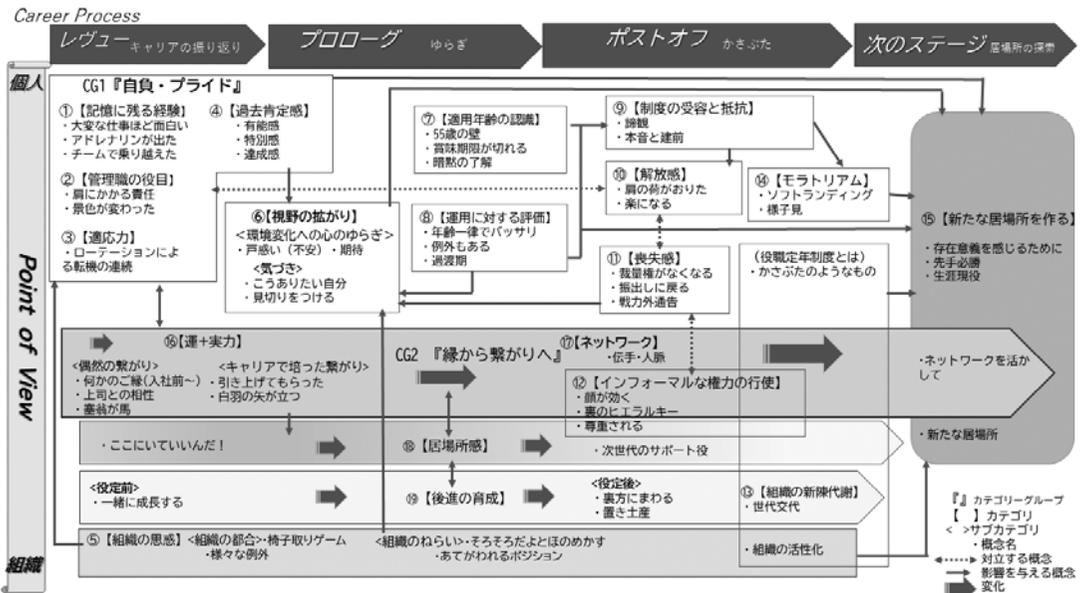
縦軸の上方は個人の視点で、個人の変化に注目

した概念である。下方の組織の視点とは、個人の認識上の組織の視点、すなわち、「組織はこのように考えていた (のだろう)」という側面に注目した。何を組織として認識するかは場面や個人により異なり、単一でなく、経営、人事、上司、職場、チーム等、複数が含まれるとも予想された。全体を「組織」として認識し、その組織成員性により個人の認識に影響を与えている集団としての組織として、とらえることとした。

双方向の矢印は「互いに関連する概念」、片方向の矢印は「一方から他方への影響」、双方向の点線の矢印は「対峙する概念」とした。大きな矢印型の囲み記号は「意味の変化」を表す。また、これ以降、カテゴリーグループ (以下、CG) を『 』, カテゴリーを【 】, サブカテゴリーを〈 〉, 概念を「 」で示す。

結果図の中心から下に左から右へ進む 3 つのカテゴリーの帯は『縁から繋がりへ』, 『居場所感』, 『後進の育成』で、プロセスの進行に従い、意味が変化して最終プロセス、次のステージへ繋がる。

Figure 1 キャリアの中の役職定年の意味



中心に位置する帯、『縁から繋がりへ』CGでは、入社する前からの「何かのご縁」が、入社時は〈偶然の繋がり〉であるが、「上司との相性」「塞翁が馬」などの経験を経て、【運+実力】へと変化する。この変化は〈キャリアで培った繋がり〉となり、誰かの目にとまるチャンスを掴み「引き上げてもらう」ことや「白羽の矢がたち」抜擢されることに結び付く。この経験から「ここにいていいんだ!」という感覚が生まれ【居場所感】に影響を与える。さらにこの繋がりには「伝手・人脈」を使って組織内外の調整を図ることで【ネットワーク】へと発展する。役職定年になっても各方面へ「顔が利く」ことを活用し、「裏のヒエラルキー」で物事を丸く収め、経験を頼りにされて「尊重され」【インフォーマルな権力の行使】を行う。

また【運+実力】によって結果図の左上方向【管理職の役目】を獲たこと、大きなビジネスチャンスに恵まれ【記憶に残る経験】や【適応力】を身につけたことにより【過去肯定感】を味わっている。つまりCG2『縁から繋がりへ』とCG1『自負・プライド』は相関関係にあると考えられる。

次の帯【居場所感】は組織の中においてはプロセスが進むに従い、存在意義が薄れるため網掛けの色を薄くして示した。最も色の薄い部分の「次世代のサポート役」として、かつての後輩や部下を助けた後、組織内ではフェードアウトしていく一方、組織外では【ネットワーク】を活かして「新たな居場所」において復活する。

最後の帯【後進の育成】は、組織の視点からみなおすと、管理職時代は部下を育てながら自分も「一緒に成長する」という感覚をもっていた。しかし、役職定年というものが55歳でやってくると、「裏方にまわり」サポートし、長い間のキャリアで培ったノウハウを「置き土産」とする感覚に変化し、【組織の新陳代謝】を促す「世代交代」

に貢献する。

次に図の上部、個人の視点についてプロセスごとに説明する。キャリアの振り返りによって得られた『自負・プライド』は組織の視点【組織の思惑】〈組織の都合〉や〈組織のねらい〉と影響しあうことで【視野の広がり】の〈環境変化への心のゆらぎ〉と〈気づき〉をもたらし、【新たな居場所を作る】出来事に大きな影響を及ぼしている。この期間をプロローグゆらぎプロセスととらえた。

プロローグゆらぎプロセスでは「55歳の壁」「賞味期限が切れる」ととらえ【適用年齢の認識】をし「暗黙の了解」が行われているとみている。また、「年齢一律でバツサリ」と役職定年制度を運用することへの懸念や、「例外もある」ことへの疑念や、もっといいやり方がるのではないかと「過渡期」と【運用に対する評価】をしながらポストオフへ進む。

次のポストオフプロセスの中盤以降では、「諦観」や「本音と建前」はあるものの【制度の受容と抵抗】を経て、責任から解かれ、「楽になる」と感じ「肩の荷がおりた」という【解放感】を味わう。キャリアの振り返りでの「肩にかかる責任」と対峙している。また〈ソフトランディング〉するための準備や、〈様子見〉をする【モラトリアム】を経験する。一方で、これまでの「裁量権がなくなる」ことや積み重ねたキャリアがリセットされたように「振出しに戻る」経験をし、「戦力外通告」を受ける事などで【喪失感】を味わう。このことは【インフォーマルな権力の行使】と対峙する。本プロセスの後半【組織の新陳代謝】ヴァリエーションから、象徴的な概念として「役職定年とは=かさぶたのようなもの」という表現が使われている。これは、個人にとっては剥がれると気持ちがよく、組織にとっては無理やり剥がすと傷を負うため丁寧に扱いつつ剥がしていくというメタファーと考えられる。

最終プロセスでは抜け殻にならないよう「存在意義を感じるために」、大勢いる同期より「先手必勝」で「生涯現役」でいられる居場所を探索し【新たな居場所を作る】に向かう。

考察

本研究の目的は、役職定年者が、役職定年の転職の前後にどのような経験をしているのか、定年後の長い人生も含めて、「役職定年制度はどのような意味をもつのか」を各人のキャリアの経験の振り返りから把握することにあつた。役職定年者が、自分自身のキャリア、役職（管理職）キャリアをどのように認識し、役職定年を経て、そこからどのようなキャリアを選択していくのかを探索的にとらえ、結果をプロセスモデル図にまとめた。

役職定年前のキャリア

12名の分析焦点者は、役職定年前までのキャリアの振り返りにおいて、初めて管理職になった時の気持ちや、管理職時代の苦労、成功体験、忘れられないことから、『自負・プライド』についてのストーリーやエピソード等を語った。大変な状況ほど面白く、アドレナリンがでたときがあり、その合わない上司から梯子を外されても腐らずに貢献できる仕事をし、ローテーションの連続を経験し適応力がついた等、他の人よりも頑張ってきた、という自負からの「特別感」が語られた。部下を持ち、マネージャーとしてリーダーシップをとった経験から得られた「有能感」、メンバーをまとめて良い結果を出し、実績が評価されたことで得られた「達成感」の経験は「自己肯定感」につながった。管理職になった時には、評価者としてメンバーと距離を置き、役職が上がるほど、ある意味での孤独を経験していた。調査への積極的な協力からも、各人のキャリアに対する「自負とプライド」が感じられた。

本研究において中心概念となったのは『縁から繋がりへ』の変換であった。入社前からの「何かのご縁」は、その後のキャリアの「チャンス」を意味する重要事項であった。「運」はキャリアを積み上での多様な場面で功を奏して「実力」と一体となり、役職（管理職）を得ることに影響していた。「運」と「実力」は「伝手」や「人脈」となり、組織内の効果にとどまらず、個人のネットワークとして、役職定年後や組織外でもこのネットワークを活かし新たな居場所を得る資源となった。

キャリアの中で、その意味づけが変化する概念として、居場所感も挙げられた。入社後の「この会社でやっていこう」という最初の居場所感とは、組織という新たな環境で、「ここにいてもよい」という感覚を獲得し、組織内の自分の立ち位置を見定めていくような感覚である。管理職に就いている頃には、組織の中核として、組織内に自分自身の正式な居場所があるという認識になった。自身の中核に組織があり、組織の中に自分の居場所がある、という最も強い居場所感である。

しかし、役職定年を経験することで、図の色が薄くなるイメージのように、組織での自分自身の居場所のなさを感じる場面が増えていった。例えば、これまで出席していた会議に呼ばれなくなり、これまでの回覧が来なくなったことなどが居場所の喪失感につながっていた。役職定年経験者はこのような時期に、自身の中の組織との関係を見つめ直していた。同時に、組織生活の中で構築したネットワークを活用して「新たな居場所」を獲得するべく動いていた。それは、組織内の別の居場所の確保や、組織外の新たな居場所の探索でもあった。

キャリア発達段階により、居場所感に影響を与える要因は異なり、キャリア初期から後期までの発達課題が反映されることが指摘される（中村・岡田, 2019）。すなわち、キャリアの初期段階は、

「自分の能力と成長の実感」「仕事の意義の実感」「仕事のやりがいの実感」「自分らしさの実感」を、キャリア中期ではキャリア初期段階でみつけたこれらの課題を繰り返す。キャリア後期は「自己と働く意味の統合」が居場所感に影響する。本研究においては、居場所感の中核に組織の成員性があり、組織成員性と個人の、優先度合いやバランスが、キャリアの統合にも影響したとみることもできる。

役職定年についての認識

役職定年者は、役職定年に伴い、喪失感と解放感という、相反する感情を経験していた。また、この期間を役職定年のモラトリアム期間（Erikson, 1959 西平・中島訳 2011）として肯定的にとらえて、淡々と昇華している様子もうかがわれた。解放感と喪失感の2つの認識は、須藤・岡田（2022）とも共通しており、本研究においても具体的で多様な言説を得た。

分析焦点者は、組織の都合にあわせて大変な出来事乗り越え、運と実力を使い、椅子取りゲームに勝って管理職のポジションを獲得した。しかし、それがいつまでも続くものではないことを組織の思惑によって気づかされていた。関連会社に在籍出向を命じられ、40代後半から50代以降のライフマネープラン研修などへの参加をすすめられる中で、「そろそろだよ」という灰めしと理解していた。これが役職定年のプロローグであり、この間に、役職定年者は心のゆらぎを経験していた。この時期は、環境が変わることへの期待感と、これまでのキャリアのリセットの不安が入り交った、もうすぐやってくる役職定年後の状況をロールモデルからイメージし、自分自身はどうありたいのかを考え始めるが、このように考えさせることが組織のねらいでもあり、個人にとっては、視野を拡げて抜け殻にならないために、次のステージを模索する準備に入る意味もあった。

役職定年は「55歳の壁」「線が引かれている」という表現で語られた。様々な理由で役職定年が延長される例外についても、「先の見えない壁のようなもの」としてとらえられていた。乗り越えるべき壁なのか、道に迷った状態なのか、はっきりしないまま、向こう側は何かが違うだろう、という語りもあった。「55歳は賞味期限」という年齢ステレオタイプや世間の目のとらえ方は、職種や業種によって異なり、「経験の積み重ねで判断力はさらに精緻で鋭敏になる」という語りもあった。適用年齢や制度運用の評価については、この制度が過渡期にあるとして「もっといいやり方があるはずだ」という批判的なとらえ方と、「受容して次のステージに備える準備期間」とした肯定的なとらえ方があった。

本研究の分析焦点者たちは、役職定年後、「戦力外通告を受け、努力しても評価が変わらないようになった嘆き」よりも、「管理職の責任を解かれて、今までのような無理をせず、肩の力を抜いて楽になった」と語り、「家事や介護などワークライフバランスを大事にしようという解放感を得た」と表現した。また、組織にいて収入を確保したまま、次の新たなライフプランを見直すチャンスとして、モラトリアム期間のメリットについても言及した。このような肯定的な認識の背景には、彼らの所属組織が大企業であり、待遇面において恵まれた環境にあったことも影響したと考えられる。一方で、不本意ながら組織に残らざるをえないため、組織以外の活動で意識をそらして、組織を利用しながら次のステージを探索している人もいた。

分析焦点者たちの「喪失感」は様々であった。たとえば肩書について、まだ役職定年後の経過年数が浅い分析焦点者たちの名刺には、何らかの肩書が書かれていた。肩書は重要なアイデンティティの一部であり、名刺はそれを対外的に示すアイテムでもある。役職定年後に長く時間を経た分

析焦点者は、肩書の喪失について「ヒラに落ちます」「ただのおばさんになった」と語った。

役職定年前とは異なる部署に異動した場合には、振出しに戻りリセットしたような感覚をもち、それまで培ったキャリアは注目されず、組織内におけるスキルの衰えを認識していた。インタビューの最初から裁量権の喪失について語った人もいた。承認者から申請者の立場となり、「(以前、業績を上げていた頃には) 時間管理は自身に任されていたが、今は、“9時から5時までは席にいて下さい”といわれて窮屈だ」と話した人もいた。

同時に、役職定年後に得た組織への貢献も語られた。それまでの実績と信用によるインフォーマルな権力を行使した、調整役・相談役としての組織への貢献である。あくまでも控えめに、かつての部下の邪魔にならないよう気遣いをしながら、「裏方に回り、次世代のサポート役として後進育成を果たす」のが役職定年者の役割で、周囲から尊重され頼りにされても偉そうにしない。特に、役職定年前と同じ部署に留まった人は、「それがうまく回るコツだ。自分が言うのと決まってしまうから、周りが考えるように」という心がけについて語った。

個人と組織にとって、役職定年制度はどのような意味をもつのだろうか。この制度に直面した状況を表現して、「ネガティブなほうに考えないようにしないとかさぶたみたいに落っこちちゃう」という表現があった。管理職時代は対外的なトラブルがあると担当者に代わって頭を下げて矢面に立ち、部下を守り、時には部下を労った。自分の仕事はさておき、頑張り、修復し、傷を治して、一所懸命努力した。傷が治り、だんだん組織が出来上がったころ、気づけば自分はカサカサになり、気づけば、痛くない程度に剥がされた。無理矢理ではお互いに(組織も自分も) ヒリヒリする。給料や裁量権を減らして、じわじわと外的要

因(周囲)から攻められる。組織(人事)はちょっと直したり(制度の見直し)、ふやかしたり(モチベーションが上がらないポジションや仕事をあてがう)、乾かしたり(閑職を与える)する。頑張って誠実にやってきて、自負とプライドがあるほど、「なぜ自分がかさぶたのように剥がされてしまうのだろう」と否定的な気持ちにもなる。この組織に無理矢理しがみついても長くは続かないだろうから、スッキリと次の新たなステージを探索し、個としての再生を図る。

役職定年による新たな居場所とキャリアの探索

新たなステージについて、役職定年の適用前に見切りをつけて転職した人は「頼りにされることと、ほどほどの忙しさがとても大事だ」と語った。今までのキャリアを活かして、「こうありたいという自分」を実現できる場所を探し、「生涯現役も達成可能」と転職した。ある人は、組織に残りながら、「今、若手が活躍している領域やスキルに目を付けて、大勢いる同世代よりも先に、その分野で活躍したい」と語り、新たな活躍の場を模索していた。

大企業での管理職経験や人脈、ネットワークを活かすことの強みも語られた。役職定年で組織を出た人と残った人の相違はあるが、いずれも役職定年が新しい居場所を模索する機会になり、動けるうちに自らの新たなアイデンティティの再生を目指していた。

役職定年者は、役職定年制度によって、その先のキャリアを見つめなおす機会を得ていた。「自分はこれ以上、この組織で上にはいかない」と気づきながら、これまでの自負やプライドから「もしかすると自分だけは例外としてすり抜けられるかもしれない」と可能性を模索した人もいたが、現実には、年齢一律の組織のルールにより、次ステップへと促された。役職定年の経験は、キャリアの大きな転機の中で、自分がどうありたいかと

いう価値観に気づき、それまでの居場所であった組織のアイデンティティから、異なる居場所でのアイデンティティの移行、あるいは、個人としてのアイデンティティの再生の契機となり、その先の居場所と、その居場所でのアイデンティティの探索の始点となっていたともいえよう。

これは、新たな集団でのアイデンティティへの移行や、個人としてのアイデンティティの再生の経験とも考えられる。役職定年による組織成員性に基づく一体感や帰属の認知による自己概念 (organizational identification: Ashforth & Mael, 1989) からの離脱という意味もある。役職経験者の自己概念は「我々 (組織) とはどのような存在か」という組織アイデンティティ (organizational identity; Albert & Whetten, 1985; 佐藤, 2013) に近いことが推測される。そこから、異なる居場所や集団アイデンティティの獲得や、個人のアイデンティティの再生および、それらのバランスの変化の過程は、人によっては容易でないことも予測される。

課題と展望

本研究の課題は以下の2点にある。第1に、分析焦点者の属性である。いずれも大企業に所属していたことから、中小企業における制度やその運用について比較検討する必要がある。女性は2名、役職定年後に定年退職した1名と、公式な役職定年経験はないが数十名の部下の管理職経験者の1名であった。女性の役職経験は男性と異なる可能性もあり、さらに検討する必要がある。役職経験なしに定年を迎える人たちとの比較も必要である。その場合は、役職定年の意味づけではなく、役職という役割や、キャリアの意味づけ、組織アイデンティティの認識のありかた等、新たな問題提起も必要である。

第2に、役職定年経験の受容である。分析焦点者は、部分的であっても役職定年制度を肯定的に

とらえ、次の居場所の探索に向かっていた。このように、経験を受容してからキャリアを振り返ることで、認識が肯定的になったとも考えられる。役職定年制度の葛藤の最中において、研究協力を得られなかった人もいた。これより、役職定年経験前の人たちとの比較検討も必要であると考えられる。

本研究においてはインタビューの内容から、役職定年は、個人にとって、残りのキャリアの過ごし方や自身の働く動機、ありたい姿、新たな居場所の探索の契機となっていたことが示された。同時に、モチベーションおよび生産性の低下を生むことも示唆された。須藤・岡田 (2022) の指摘のように、役職定年後の役割の明確さや職務、役職定年時の組織との契約への納得感がその後に影響すると考えられる。本研究でも、一方的な、まるで「かさぶたをはがされるように」という言及があったように、年齢一律の役職定年制度が、その後のキャリアの模索にどのように関わるかをさらに検討する必要がある。

役職定年制度の今後について、組織への提言としては、役職定年の過程とその後について明確かつ十分に説明し、その後のキャリアに関する情報と見通しの提供をすることが大切だと考える。組織がそれまでの個人のキャリアをいかに把握してきたのか (例えば、管理職希望か専門的なプレイヤー希望か等のキャリア選択における個人の希望)、それまでの経験や個人の認識が、居場所感の持ち方やアイデンティティにどのように影響するかを知ることも重要である。個人も、組織人としてだけでなく、自身の価値の中核を知り、自分でキャリアを育てることが求められている。個人と組織の対話と相互理解は、今後、特に重要になると考えられる。役職を通じた貢献に何が期待され、どのように評価されるのかについての、公平性の確保も必要であろう。

現在、管理職を除く労働者のうちの61.1%は管

理職への昇進を希望しておらず（厚生労働省，2018），後進の育成が困難な中，組織の活性化や組織の生産性向上を目的とした役職定年の意義も変わることが予測される。コロナ禍以降，さらに深刻化する人材不足の中，組織には，価値ある人材を見分けて活用する力をもつことが求められる。役職定年制度のみではなく，定年制度のありかたも，さらに検討が必要である。

謝辞および注意

本論文の作成にあたり，研究協力者および紹介者の皆様に心より感謝申し上げます。本論文は第一筆者の2019年度修士論文をまとめたおしなものであり，結果の一部を2022年日本キャリア・カウンセリング学会において発表した。査読者の有効な助言について，お礼を申し上げます。

引用文献

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- 朝日新聞 (2019). シリーズ「50代の居場所」(2019年12月17日-12月20日 朝刊).
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the Life-Cycle*. W.W. Norton & Company, Inc. 西平 直・中島 由恵 (訳) (2011). アイデンティティとライフサイクル 誠信書房
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Pub. Co. 後藤隆・大出 春江・水野 節夫 (訳) (1996). データ対話型理論の発見——調査からいかに理論をうみだすか 新曜社
- 濱口 桂一郎 (2011). 日本の雇用と労働法 日本経済新聞出版
- 石黒 武人 (2017). 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチにおける「厚い記述」への近接 順天堂グローバル教養論集, 2, 88-96.
- 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, 43-62.
- 人事院 (2008). 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第15回 配布資料 別添2 民間企業における役職定年制度・役職任期制の実態 (https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/koureikikenkyukai/h20_15/h20_15_siryou/h20_15_siryou_02_02.pdf) (2020年1月7日 最終閲覧)
- Jung, C.G. (1946). *Lebenswende Seelenproblem der Gegenwart*. 鎌田輝男 (訳) (1979). 人生の転換期 現代思想, 総特集ユング, 7, 42-55.
- 木下 康二 (2003). グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 弘文堂
- 木下 康二 (2007). ライブ講義 M-GTA——実質的質的研究法 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
- 木下 康二 (2009). 質的研究と記述の厚み MGTA 事例 エスノグラフィー 弘文堂
- 木下 康二 (2014). グラウンデッド・セオリー論 弘文堂
- 公益財団法人ダイヤ高齢社会研究財団 (2018). 50代・60代の働き方に関する調査報告書 2018年7月 (http://dia.or.jp/disperse/questionnaire/pdf/questionnaire_20180831_01.pdf) (2023年11月1日閲覧).
- 厚生労働省 (2018). 平成30年版 労働経済の分析——働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について——(mhlw.go.jp) 第2-(3)-27 図 役職に就いていない職員等における管理職への昇進希望等について (2023年11月17日最終閲覧)
- 今野 浩一郎・土居 丈朗・Wedge 編集部 (濱崎 陽平・吉田 哲・櫻井 俊) (2019). 漂流する部長課長——働きたいシニア, 手放したい企業—— Wedge, 2019年6月号, 12-26.
- 松野 義夫 (2016). 中高年のキャリアチェンジにおけるアイデンティティの変容プロセス——早期退職から再就職を経て現在に至る迄のアイデンティティの危機から再生への過程について 社会構成主義の視点から考察する—— 法政大学大学院紀要, 77, 127-151.
- 中村 准子・岡田 昌毅 (2019). 企業で働く人の職業生活における心理的居場所感の変容プロセスと影響

- 要因に関する探索的研究 産業・組織心理学, 33, 19-33.
- 日本経済新聞 (2019). 70歳雇用 企業に努力義務 (日本経済新聞 5月16日朝刊, 1).
- 日本経済団体連合会 (2015). 中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果
- 大庭 さよ・島 悟 (2001). 職業上の危機 精神療法, 27, 14-22.
- 小倉 啓子 (2002). 特別養護老人ホーム新入居者の生活適応の研究 —「つながり」の形成プロセス— 老年社会科学, 24, 61-70.
- 小倉 啓子 (2007). ケア現場における心理臨床の質的研究 弘文堂
- 岡本 祐子 (1985). 中年期の自我同一性に関する研究 教育心理学研究, 33, 295-306.
- 岡本 祐子 (1999). アイデンティティ論からみた生涯発達とキャリア形成 組織科学, 33, 4-13.
- 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, 48-51.
- 奥津 眞里 (1999). 中高年齢労働者の職業的転換の経験と職業的発達に関する研究 進路指導研究, 19, 1-9.
- 佐藤 秀典 (2013). 組織アイデンティティ論の発生と発展 「我々は何者であるか」を我々はどのように考えてきたのか 組織学会 (編) 組織論レビュー II 外部環境と経営組織 (pp. 1-40) 白桃書房
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company. 二村 敏子・三善 勝代 (訳) (1991). キャリア・ダイナミクス— キャリアとは, 生涯を通しての人間の生き方・表現である 白桃書房
- 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, 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, 65-78.
- Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D.E. & Bohn, J.Jr. (1970). *Occupational Psychology*. Wadsworth.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. (pp. 61-76). Academic Press.
- 高尾 義明 (2013). 組織成員のアイデンティフィケーション 組織学会 (編) 組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム (pp. 193-235) 白桃書房
- 土元 哲平・サトウ タツヤ (2019). 転機研究における「個人と社会との相互作用」のアプローチ キャリア教育研究, 37, 35-44.
- 若林 功 (2015). グラウンデッド・セオリー・アプローチ— 労働研究への摘要可能性を探る 日本労働研究雑誌, 665, 48-56.
- (あらい きょうこ 株式会社パーソルテンプスタッフ
駒沢女子大学兼任講師 他)
- (ほんだ はわーど もとこ 生活機構研究科心理学専攻)

受理年月日 2023年9月29日

審査終了日 2023年12月1日