

令和 6 年 6 月 10 日現在

機関番号：32689

研究種目：国際共同研究加速基金（国際共同研究強化(A））

研究期間：2019～2023

課題番号：18KK0351

研究課題名（和文）エンプロイアビリティからプロアクティビティへ：東アジアにおけるシニア人材開発

研究課題名（英文）From Employability to Proactivity: Human Resource Development for Older Workers in East Asia

研究代表者

竹内 規彦（Takeuchi, Norihiko）

早稲田大学・商学大学院（経営管理研究科）・教授

研究者番号：40387569

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 11,900,000円

渡航期間： 12ヶ月

研究成果の概要（和文）：人口の少子高齢化問題は、日本はもとより、韓国・中国を含む東アジア地域で、急激に進展している。経済的な相互依存度も高く、人材のフローが活発な東アジア地域において、企業及び社会が持続的な成長を志向するためには、高齢化する人材の活性化に貢献する国際的な研究の蓄積が不可欠である。そこで、本研究では、東アジアの国・地域の研究者と共同で、今後一層の増加が予想される中高年人材を対象に、心理学及び経営学の視点からの実証研究を行い、当該地域におけるシニア人材を通じた企業の持続的競争優位の可能性を探る。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の主要な貢献は2つある。第1に、加齢に伴うエンプロイアビリティとプロアクティビティの変化の軌跡は必ずしも一様ではないことが明らかにした。多くの企業で定年年齢を迎える60歳前後において、勤労者は内部の雇用機会獲得に限界を感じるものの、外部の雇用機会や他の就業機会に対して、状況に応じたキャリアの再構築を積極的に行っていることが確認された。第2に、時系列調査データの解析結果から、シニア社員におけるキャリア及び仕事両面のプロアクティビティを高めるいくつかの共通因子が明らかとなった。これらの結果を踏まえ、シニア人材のプロアクティビティ向上に向けた実践的なインプリケーションを検討した。

研究成果の概要（英文）：The issue of population aging and declining birthrates is progressing rapidly not only in Japan, but also in the East Asian region, including South Korea and China. In East Asia, where there is a high degree of economic interdependence and an active flow of human resources, it is essential to accumulate international research that contributes to the utilization of aging human resources in order for companies and society to pursue sustainable growth. Therefore, in collaboration with researchers from East Asian countries and regions, this study will conduct empirical research from the perspectives of psychology and management on middle-aged and older human resources, which are expected to further increase in the future, to explore the possibility of sustainable competitive advantage for companies through senior human resources in the region.

研究分野：ネオ・ジェロントロジー

キーワード：ネオ・ジェロントロジー 後期キャリア開発

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

人口の少子高齢化問題は、日本・韓国・中国を含む東アジア地域で、急激に進展している。UNDP(2015)によると、近い将来に東アジア全体で超高齢社会が到来し、2060年には日本と韓国の高齢化率(65歳以上人口の比率)は約37%、中国では約33%と極めて高い数値に達する見込みである。経済的な相互依存度も高く、人材のフローが活発な東アジア地域において、企業及び社会が持続的な成長を志向するためには、高齢化する人材の活性化に貢献する研究が不可欠である。

既存研究では、中高年人材の活用の枠組みとして、彼・彼女らのエンプロイアビリティ向上を目的とした種々の検討がなされてきた。この「エンプロイアビリティ」は、文字通り「企業から雇用される能力」を意味し、中高年人材の能力伸張をあくまで企業との雇用関係の中に限定して捉えた概念である。

しかしながら、中高年の人材開発は、企業側の雇用・再雇用ニーズにのみ左右されるものではなく、社内外の起業や独立自営、副業、兼業など、あらゆる能力開発の方向性が存在する。

2. 研究の目的

そこで、本研究では、既存のエンプロイアビリティ概念に加え、中高年人材の「プロアクティビティ」(状況に応じた個人の予期的、先取的、変化志向の自発的行動: Grant et al., 2008)概念を組み込むことで、概念のさらなる精緻化と理論的な貢献度を格段に高めることを試みた。

具体的には、(1) 中高年人材のプロアクティビティの概念定義及び構成要素に関する理論的・実証的検討、(2) 加齢に伴うエンプロイアビリティとプロアクティビティの変化に関する考察、(3) 中高年人材のプロアクティビティに影響を及ぼす組織・職場・個人レベルを含む多階層の要因分析を行う。

3. 研究の方法

上記の研究目標を達成するため、本研究では、既存文献の体系的な書誌レビュー(bibliographic review)、日本及び台湾における企業の人事部門及び経営者、従業員を対象とした定性的インタビュー調査、加齢に伴うプロアクティビティの変化や、プロアクティビティのマルチレベルでの要因特定化を可能にするための大規模な時系列定量的調査などを実施した。

4. 研究成果

第1に、文献レビューに加え、日本・台湾にて実施した実務家(経営者、人事担当者、従業員)への事例調査から、中高年人材が発揮するプロアクティビティに関する概念の精緻化が行われた。その結果、プロアクティビティには、仕事場面でのプロアクティビティに加え、自身のキャリアに関する次元を含む概念として操作化された。

第2に、定量的な大規模調査から、加齢に伴うエンプロイアビリティとプロアクティビティの変化の軌跡は必ずしも一様ではないことが明らかとなった。具体的には、以下の違いが明らかとなった。

- (1) 内的エンプロイアビリティ(内部労働市場(同一企業内)での雇用継続可能性に関する知覚)は、20代から60代に至るまで一貫して低下する。
- (2) 外的エンプロイアビリティ(外部労働市場(他社への転職を伴う)での雇用継続可能性に関する知覚)は、20代から50代まで低下するものの、60代ではむしろ上昇する。
- (3) キャリア・プロアクティビティ(状況に応じた自己のキャリアに関する予期的、自発的、かつ柔軟な変化志向)は、20代で最も低く、30~50代までは中程度で推移するものの、60代で大きく高まる。
- (4) 職務に関するプロアクティビティ(状況に応じた仕事面の予期的かつ変化志向の自発的行動)は、40代以降低下する一方、職務に関するプロフィシエンシー(仕事への熟達志向)は20~50代では大差はないが、60代で大きく高まる。

これらのことから、多くの企業で定年年齢を迎える60歳前後において、勤労者は内部の雇用機会の獲得に対する限界を感じてはいるものの、外部の雇用機会や雇用以外の他の機会に対して、状況に応じたキャリアの再構築を積極的に行っていることが伺える。さらに、仕事面では、シニアの自発的行動は他の年齢階層よりは低下するものの、与えられた仕事について熟達する志向性は他の年齢層よりも有意に高いことが認められた。

なお、以上の変化は、後天的な変化が起こりにくいと言われる人格特性(big five personality traits)や回答にバイアスを及ぼしうる社会的望ましさ(social desirability)傾向を統計的にコントロールした後の調整値に基づくものである。

第3に、50代以降の従業員に実施した時系列調査データの解析結果から、シニア社員におけるキャリア及び仕事の双方のプロアクティビティを高めるいくつかの共通因子が明らかとなった。具体的には、(1) 個人要因としてシニア本人の心理的資本(psychological capital)が高いこと、また(2) 職務要因として仕事内容の停滞感(job content plateau)の程度が低いことである。さらに、シニアの仕事内容の停滞感は、組織ビジョンの浸透度が低く、上司が開放的行動をとらない(部下にリスクテイクさせない、部下のアイデアを否定しがちななど)場合に、強まることが確認された。これらは得られた結果の一部ではあるが、他のエビデンスと組み合わせることで、キャリア・仕事両面におけるシニア人材のプロアクティビティ向上に向けた実践的なインプリケーションを検討した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計11件（うち査読付論文 5件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 竹内規彦	4. 巻 57(1)
2. 論文標題 持続可能性パラダイムにおける人的資源管理と人的資本：ミクロの視点からみた課題と展望	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 39-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.20230930-4	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi, & Yuhee Jung	4. 巻 128
2. 論文標題 Making a successful transition to work: A fresh look at organizational support for young newcomers from an individual-driven career adjustment perspective	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Vocational Behavior	6. 最初と最後の頁 [103587]
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1016/j.jvb.2021.103587	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Tomokazu Takeuchi, Norihiko Takeuchi, & Yuhee Jung	4. 巻 32(3)
2. 論文標題 Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre and post entry factors for newcomer adjustment	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Human Resource Development Quarterly	6. 最初と最後の頁 391-418
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1002/hrdq.21420	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 竹内 規彦	4. 巻 132
2. 論文標題 リモートワークは従業員のパフォーマンスと創造性を高めるか	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産政研フォーラム	6. 最初と最後の頁 5-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Takeuchi Norihiko, Takeuchi Tomokazu, & Jung Yuhee	4. 巻 -
2. 論文標題 Making a successful transition to work: A fresh look at organizational support for young newcomers from an individual-driven career adjustment perspective	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Vocational Behavior	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.jvb.2021.103587	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Takeuchi Tomokazu, Takeuchi Norihiko, & Jung Yuhee	4. 巻 -
2. 論文標題 Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre and post entry factors for newcomer adjustment	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Human Resource Development Quarterly	6. 最初と最後の頁 1-28
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1002/hrdq.21420	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 竹内 規彦	4. 巻 609
2. 論文標題 リモートワークの組織マネジメント上の課題と対応策	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 BtoBコミュニケーション	6. 最初と最後の頁 5-10
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Sekiguchi Tomoki, Takeuchi Norihiko, Takeuchi Tomokazu, Nakamura Shiho, & Ebisuya Azusa	4. 巻 59
2. 論文標題 How Inpatriates Internalize Corporate Values at Headquarters: The Role of Developmental Job Assignments and Psychosocial Mentoring	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Management International Review	6. 最初と最後の頁 825-853
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1007/s11575-019-00401-x	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 竹内規彦, 鄭 有希, 竹内倫和	4. 巻 22
2. 論文標題 東アジアにおける人的資源管理の国際比較：収斂、拡散理論の観点から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東洋文化研究	6. 最初と最後の頁 403-426
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鄭 有希, 竹内規彦, 竹内倫和	4. 巻 22
2. 論文標題 高業績HRMシステムと従業員の職務態度に関する日韓比較	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東洋文化研究	6. 最初と最後の頁 377-402
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 竹内規彦	4. 巻 65(4)
2. 論文標題 シニア人材の仕事意識とパフォーマンス：生産性向上の鍵を探る	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 産業訓練	6. 最初と最後の頁 4-9
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計14件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 13件）

1. 発表者名 Takeuchi, N., & Jung, Y.
2. 発表標題 Do HR practices for aging workforce improve work motivation among older workers experiencing career plateaus?
3. 学会等名 The 21st European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Jung, Y., & Takeuchi, N.
2. 発表標題 Distinguishing between perceived developmental HRM and perceived organizational support: A social information processing perspective
3. 学会等名 The 35th Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 塚本恵里香, 竹内規彦
2. 発表標題 介護職員の仕事における自己有用感と適性満足が感情労働と精神的健康に与える調整効果
3. 学会等名 経営行動科学学会 第25回年次大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Norihiro Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Why do family-friendly work practices reduce employee turnover? Relative importance of three theory-based pathways
3. 学会等名 The 19th International Research Conference in Asia of the Academy of Human Resource Development (AHRD) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yuhee Jung, & Norihiro Takeuchi
2. 発表標題 Predicting protean employees' creativity and proactivity: Contextual moderators for learning goal orientation
3. 学会等名 The 19th International Research Conference in Asia of the Academy of Human Resource Development (AHRD) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Norihiko Takeuchi, Yuhee Jung, & Yu-Yu Chang
2. 発表標題 For cost savings or happiness? Investigating the mechanisms of the link between differential HR attributions and older workers' well-being
3. 学会等名 The 2021 Asia Pacific Management Conference (APMC) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Oyun Ganbat, Yu-Yu Chang, & Norihiko Takeuchi
2. 発表標題 Disentangling the nexus between task conflict and employee creativity: A social-emotional perspective
3. 学会等名 The 2021 Asia Pacific Management Conference (APMC) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yuhee Jung & Norihiko Takeuchi
2. 発表標題 Retaining Employees through Family-Friendly Work Practices: Implications from the Organizational- and Individual-level Analyses
3. 学会等名 The 34th Annual Conference of the British Academy of Management (BAM) (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Tomokazu Takeuchi, Norihiko Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Work Adjustments among Early Career Starters: Do Pre-Entry Career Attitudes Play a Role?
3. 学会等名 The 34th Annual Conference of the British Academy of Management (BAM) (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Norihiko Takeuchi & Yuhee Jung
2. 発表標題 Human Resource Attributions and Subjective Well-Being among Older Workers
3. 学会等名 19th European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tomokazu Takeuchi & Norihiko Takeuchi
2. 発表標題 The Relationship between Newcomers' Pre-Entry Career Exploration Behavior and Post-Entry Adjustments: The Mediating Role of Person-Vocation Fit and the Expected Utility of Present Jobs
3. 学会等名 19th European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Matching Individual and Organizational Career Plans for New Hires: Evidence from Japan
3. 学会等名 The 32nd Annual Meeting of the Association of Japanese Business Studies (AJBS) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Matching Individual and Organizational Career Plans for New Hires: Evidence from Japan
3. 学会等名 The 61st Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB) (invited for the Special Session of the AJBS Best Papers) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Newcomers' Career Adjustments: How Does Organizational Support Work for Protean Individuals?
3. 学会等名 European Academy of Management (EURAM) 2019 Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
張 佑宇 (Chang Yu-Yu)	国立成功大学・Institute of International Management・Associate Professor	

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
鄭 有希 (Jung Yuhee) (00468828)	早稲田大学・社会科学総合学院・教授 (32689)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------

台湾	国立成功大学			
----	--------	--	--	--