

令和 6 年 5 月 24 日現在

機関番号：17102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2020～2023

課題番号：20K03294

研究課題名(和文) 組織で働くシニア世代の心理的障壁の発生機序とその克服マネジメントに関する研究

研究課題名(英文) A Study on the Mechanisms of Psychological Barriers Held by Senior Employees in Organizations and Management Strategies for Overcoming Them

研究代表者

池田 浩 (Ikeda, Hiroshi)

九州大学・人間環境学研究院・准教授

研究者番号：80454700

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、シニア世代の個人差を説明するための構成概念を特定し、シニア世代のワークモチベーションの源泉を明らかにすることであった。一連の研究の結果から、シニア世代のモチベーションは、加齢とともに低下するわけではなく、むしろ職務遂行に向かうモチベーションは高いことが明らかになった。また、シニア世代では、実年齢よりも若いと考える主観的高齢観や、新規の学習に対して障壁を感じない心理的障壁が、シニアのモチベーションを促進する重要な要因であることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまでシニア世代のモチベーションは加齢とともに低下するものと信じられてきたが、これを真っ正面から検証した研究は稀少に留まっている。また、シニア世代のモチベーションの源泉も他の世代と異なるか十分に明らかにされていない。本研究で得られた知見は、ワークモチベーション研究においても特にシニア世代に特化した知見として、学術的な発展に資するだけでなく、主観的高齢観(実年齢よりも若いと考える価値観)を促進し、他方、心理的障壁を抑制する取り組みや施策がシニア世代のモチベーションをより高める示唆を持つことから社会的意義も優れて高いと言える。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the state of motivation among older employees. Kanfer et al. (2013) have shown that individual differences in motivation increase with age. The results of a series of studies revealed that achievement-oriented motivation tended to be higher in older employees than in their counterparts in their younger employees. Furthermore, older employees who felt younger than their age tended to have higher achievement-oriented motivation. The results also revealed that "psychological barriers" to adapting to novelty are a cause of suppressed motivation to learn among people in older employees. These results clearly indicate that motivation does not simply decline with age, but that individual differences in motivation among older people can be explained by subjective views of aging and psychological barriers. The results of this study also provide important theoretical and practical implications for the management of motivation in the context of aging.

研究分野：社会心理学

キーワード：シニア ワークモチベーション 心理的障壁 主観的高齢観 自己価値充足モデル

## 1. 研究開始当初の背景

我が国は未曾有の少子高齢化社会を迎え、労働人口を確保するために高齢者(シニア)世代の活用に期待が寄せられている。そのため、働き方改革では、高齢者(シニア)の就業支援を積極的に推し進めている。高年齢者雇用安定法が施行されて以降、再雇用制度や定年延長など、シニアを活用する制度が急ピッチに整備されている。しかし、シニアを貴重な人材とみるよりも「雇用保障」と見る組織も少なくない。なぜなら、シニアは加齢に伴いモチベーションが低下する、と経験的に考えられているからである。はたして、それは真実だろうか。

従来の社会心理学において「シニア」世代を真っ正面から取り上げた研究は希少に留まっている(田尾ら, 2001)。その稀少な研究においても、シニア世代を偏見やステレオタイプとしてみるエイジズム(e.g., 竹内, 2021)に関する研究が大半を占めている。他方、心理学やその関連分野を見ると、高齢者心理学や老年学では、就業場面を意識せずにシニアの幸福感を扱ったポジティブ・エイジング(佐藤など, 2007)研究に留まっている。シニア人材の活用が求められている現在、シニアのモチベーションを高める実証的知見とそれに基づく理論化が求められている。

従来の研究では、シニアのモチベーションが低いことを明確に裏付ける知見は得られていないが(Kanfer et al., 2013; 竹内, 2019)、シニアは若年者以上に個人差が大きいことが知られている(田尾ら, 2001)。この個人差を単なる「加齢(aging)」要因だけでは説明できないという学術的課題が残されている。シニア世代の個人差を説明するための構成概念を特定し、その発生メカニズムを解明することが、学術的にも現実社会でも求められている。

## 2. 研究の目的

シニアを貴重な人的資源として活かすためには、加齢に伴ってモチベーションが変動するかを明確にするとともに、シニアのモチベーションが醸成するための心理的メカニズムを明らかにする必要がある。ところが、関連する研究は、Kanfer & Ackerman (2004)の理論的考察に留まっており、実証研究は未だ国内外でも皆無に近い。本研究では、上記2つの目的を解明するで、シニアのワークモチベーションを活性化するための効果的なマネジメントのあり方について実践的な示唆を提供することを目標とする。

本研究では、シニアのモチベーションを説明するモデルとして「自己価値充足モデル」から検討する(池田・藤田・秋保・後藤・金山, 2019)。自己価値充足モデルでは、「人は仕事を通じて自らの価値や能力、存在意義を充足することでさらにモチベーションを高める」と考えられ、仕事を通じて自ら役立ったと感じる「社会的貢献感」、社会的に意義ある仕事であると感じる「誇り」、組織や職場から必要な存在として認められている「組織内自尊心」から構成されていると考えられる。シニアの中でも、管理職は社会的貢献感よりもむしろ、組織から必要とされる組織内自尊心が満たされることでモチベーションを高めていると考えられる。他方、非管理職は、現場の仕事に直接携わることで社会的貢献感を感じ、それがモチベーションに結びついていると考えられる。

また、従来の心理学の研究では、加齢に伴いシニア世代のモチベーションが低下することを裏付ける知見は得られていないが(竹内, 2019; Kanfer et al., 2013)、シニアは若年者以上にモチベーションの個人差が大きいことが知られている(田尾ら, 2001)。換言すると、意欲的に働くシニアもいれば、雇用は希望するものの後ろ向きなシニアも存在することを示

唆している。この個人差を単なる「加齢 (aging)」要因だけでは説明できないことから、本研究では、新たに「心理的障壁」(十分な能力を保有しているにもかかわらず、困難あるいは新規な課題に取り組むことに苦手意識を持つこと)と「主観的高齢観」(実年齢に比して自分がどの程度若いと感じているか)たる概念に着目した。

### 3. 研究の方法

本研究では、大きく2つの方法論を採用した。

(1) 1つは、文献調査である。社会心理学をはじめ産業・組織心理学、関連領域としての高齢者心理学や発達心理学など、シニアの心性や発達を扱う分野の理論や知見を収集して、シニアのモチベーションの個人差を説明するための理論的モデルを構築した。

(2) 2つ目は、質問紙調査である。具体的には、主に医療機関に関する過去のデータセットを含め1500名弱のサンプルを基に、年代ごとにワーク・モチベーションの違いを確認した。さらには、多様な業種や職種を対象にシニアのワーク・モチベーションとその源泉を明らかにするため社会人1000名を対象とした調査を実施した。なお、本研究では、シニアの特徴を浮き彫りにするため、他の年代との比較を通じて明らかにする。

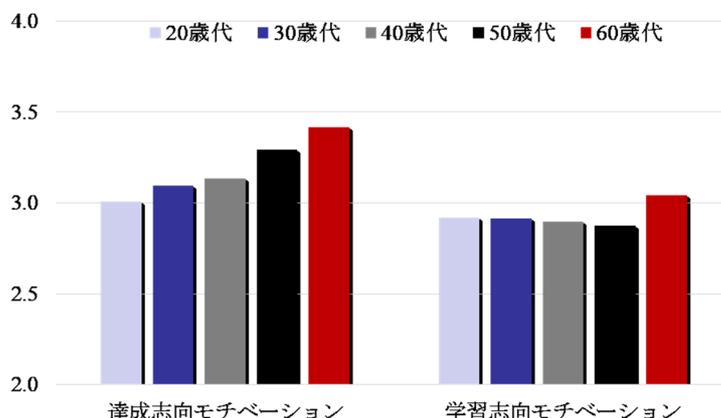
### 4. 研究成果

本研究結果として、大きく3つの結果が明らかになった。

第1に、達成志向モチベーションは、Figure 1に示すように加齢に伴い減衰するわけではなく、むしろ年代が高まるにつれて向上する傾向を示していた ( $F_{(4,999)}=7.53, p<.01$ )。この結果は、一般的に信じられているように、加齢に伴ってモチベーションが低下することはなく、むしろ与えられた職務をしっかりと遂行しようとする意識の高さを示唆していると言える。他方、学習志向モチベーションについては、年代によって大きな差は認められなかった。

この知見は、シニアのワーク・モチベーションの実態を把握する上で重要な意義を持つと言える。すなわち、従来のシニアのモチベーションを論じる際、しばしば“仕事をしたい”、“働きたい”とする就業へのモチベーション (motivation to work) で議論されることが珍しくない。本研究は、所与の業務を果たそうとするワーク・モチベーション (motivation at work) で捉えていることから、今後シニアのモチベーションを理解するうえでも重要な知見になると言える。

Figure 1 年代ごとに見た達成志向モチベーションと学習志向モチベーション



第2に、シニアのワーク・モチベーションの源泉は、他の年代と異なることを検討するた

め、ワーク・モチベーションと自己価値充足モデル（池田他, 2021）との関連性について年代ごとに検討した。その結果として、若い世代（20 歳代）ほど組織や同僚から必要とされる「組織内自尊心」（ $\beta = .24, p < .01$ ）や「誇り」（ $\beta = .32, p < .01$ ）が達成モチベーションを醸成する要因（ $R^2 = .46, p < .01$ ）であった。それに対して、シニア世代（60 歳代）になると、むしろ顧客や組織に自ら役立っている「社会的貢献感」（ $\beta = .37, p < .01$ ）が強い効果を示していた（ $R^2 = .55, p < .01$ ）。他者に役立つことで、翻ってシニアにとって自己の存在意義を感じ、それがモチベーションの向上に寄与していることがうかがえる。

第 3 に、シニア世代の達成志向モチベーションおよび学習志向モチベーションを促進もしくは抑制する要因として、本研究では主観的高齢観と心理的障壁に着目した。Table1 の分析の結果から、実年齢よりも若いと感じている（主観的高齢観）人ほど達成モチベーションが高い傾向を示していた（ $\beta = -.14, p < .01$ ）。また、新しいことに適応することへの「心理的障壁」はシニア世代（50 代や 60 代）による学習へのモチベーションを抑制していた（ $\beta = -.21, -.18, ps < .01$ ）。すなわち、単に加齢が学習することへの意欲を妨げるのではなく、自分自身に壁を作る心理的障壁が新しい知識やスキルを学ぶモチベーションを妨げる原因となっていることを示唆していると言える。

Table 1 年代ごとに見た達成および学習志向モチベーションの源泉に関する重回帰分析

変数	達成志向モチベーション					学習志向モチベーション				
	20's	30's	40's	50's	60's	20's	30's	40's	50's	60's
主観的年齢	-.14 **	.00	.06	.09 +	.13 **	-.08	.05	.06	.01	.08
心理的障壁	-.10 +	.01	.15 **	.03	-.01	-.12 +	-.12 *	-.03	-.21 **	-.18 **
社会的貢献感	.15 +	.34 **	.12	.37 **	.44 **	.32 **	.09	.11	.26 **	.43 **
誇り	.24 **	.23 **	.46 **	.24 **	-.05	-.04	.27 **	.25 **	.17 *	-.17 +
組織内自尊心	.32 **	.29 **	.21 **	.22 **	.37 **	.27 **	.42 **	.36 **	.34 **	.32 **
$R^2$	.46 **	.63 **	.54 **	.56 **	.55 **	.29 **	.61 **	.47 **	.59 **	.42 **

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

これらの研究成果については、論文としてまとめ学会誌への投稿を予定している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7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 7件）

1. 著者名 池田浩・縄田健悟・青島美佳・山口裕幸	4. 巻 56
2. 論文標題 セキュアベース・リーダーシップ論の展開：過去から「安全基地」の関係を築き、未来への挑戦を促すリーダーシップ	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 49 - 59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.20221130-4	査読の有無 無
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 宮本知加子・池田浩	4. 巻 18
2. 論文標題 学習目標志向性がフィードバック探索行動を引き出すとき—LMXと心理的安全性の調整効果の検討—	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 キャリアデザイン研究	6. 最初と最後の頁 83 - 92
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.57448/cdij.18.0_83	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 池田 浩・縄田健悟・青島未佳・山口裕幸	4. 巻 35
2. 論文標題 テレワークのもとでの自己調整方略：自己調整方略の効果とそれを醸成する上司からの被信頼感	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	6. 最初と最後の頁 61-73
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 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 縄田健悟・池田浩・青島未佳・山口裕幸.	4. 巻 35
2. 論文標題 COVID-19 感染禍でのテレワークの急速な普及が組織のチームワークにもたらす影響に関する実証的検討： 感染拡大の前後比較	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	6. 最初と最後の頁 117-129
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 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 秋保亮太・池田 浩・金山正樹・藤田智博・後藤学・河合学・藤野秀則	4. 巻 35
2. 論文標題 安全の現場に求められるリーダーシップ:サーバント・リーダーシップと交流型リーダーシップによる安全パフォーマンスの向上	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	6. 最初と最後の頁 365-379
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 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 池田浩・秋保亮太・金山正樹・藤田智博・後藤学・河合学	4. 巻 34
2. 論文標題 安全の現場に求められるワークモチベーション:安全志向のモチベーションの効果とその源泉としての自己価値充足モデル	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	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) なし	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 森永雄太・池田 浩	4. 巻 67
2. 論文標題 時間的展望とワーク・モチベーションの関係における課題の相互依存性の調整効果:医療従事者に対する質問票調査を通じて	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 武蔵大学論集	6. 最初と最後の頁 69-79
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 オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件(うち招待講演 0件/うち国際学会 2件)

1. 発表者名 池田浩・縄田健悟・青島美佳・山口裕幸
2. 発表標題 セキュアベース・リーダーシップ論の展開:過去から「安全基地」の関係を築き、未来への挑戦を促すリーダーシップ
3. 学会等名 産業・組織心理学会第37回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 キン佳穎・池田浩
2. 発表標題 フォロワーの職場孤独感を緩和するリーダーの共感の効果に関する研究
3. 学会等名 産業・組織心理学会第37回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 宮本知加子・池田浩
2. 発表標題 イードバック探索行動が能力向上に結実するとき 経験の振り返りの媒介効果の検討
3. 学会等名 産業・組織心理学会第37回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 上原秀斗・池田浩
2. 発表標題 組織成員の能力伸長を支える学習に向かうモチベーションの研究
3. 学会等名 産業・組織心理学会第37回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 上原秀斗・池田浩
2. 発表標題 二者間のモチベーション伝染メカニズムに関する検討 オンライン実験によるAPIMを用いた推定
3. 学会等名 日本社会心理学会第63回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Miyamoto, C., & Ikeda, H.
2. 発表標題 The role of relationship factors that evoke feedback-seeking behavior: A comparison of leader-member exchange (LMX) and psychological safety on the effects of learning goal orientation.
3. 学会等名 The 14th Biennial Conference of the Asian Association of Social Psychology (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Tan, J., & Ikeda, H
2. 発表標題 Belongingness in a Culturally Diverse Group: The Role of Inclusive Leadership and Cultural Intelligence.
3. 学会等名 The 14th Biennial Conference of the Asian Association of Social Psychology (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 池田浩
2. 発表標題 シニアのモチベーションは加齢と共に減衰するのか：主観的高齢観および心理的障壁からの検討
3. 学会等名 九州心理学会第82回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 上原秀斗・池田浩
2. 発表標題 チームにおけるモチベーション伝染の研究
3. 学会等名 産業・組織心理学会 第36回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 池田 浩・藤野 秀則・藤田 智博・秋保 亮太・後藤 学・河合 学
2. 発表標題 安全を高める新しい安全モチベーション・モデルの検証
3. 学会等名 日本心理学会第84回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 上原秀斗・池田浩
2. 発表標題 課題の相互依存性はモチベーションの伝染を生じさせるか
3. 学会等名 日本社会心理学会第61回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 桶谷涼子・中村悦子・小島さやか・内山美枝子・袖山悦子・池田 浩
2. 発表標題 年別に見た看護師の安全モチベーションの源泉-自己価値充足モデルからの検討
3. 学会等名 第40回日本看護科学学会学術集会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 池田 浩	4. 発行年 2021年
2. 出版社 日本法令	5. 総ページ数 256
3. 書名 モチベーションに火をつける 働き方の心理学	

1. 著者名 唐沢 かおり	4. 発行年 2020年
2. 出版社 ナカニシヤ出版	5. 総ページ数 250
3. 書名 社会的認知	

〔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
---------------------------	-----------------------	----

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
---------	---------