

#### 4-3 因果モデルのまとめと考察

50 歳代スタッフのいきいき度と関連する項目は、**仕事の多技能性**、**被受容感**、**役立ち感**、**職業観（個人的）**、**職業観（社会的）**であった（すべて、正の関連）。また、**役立ち感**、**職業観（個人的）**、**職業観（社会的）**は、50 歳代スタッフと 50 歳代マネジャー職ともに、いきいき度と有意な関連がみられた。それゆえ、スタッフ、マネジャー職に関わらず、50 歳代のホワイトカラーのいきいき度を高める主な要因は、**役立ち感**、**職業観（個人的）**、**職業観（社会的）**の 3 項目である可能性がある。

また、**仕事の多技能性**と**被受容感**は、50 歳代スタッフのいきいき度と正の関連を示したものの、50 歳代マネジャー職のいきいき度とは有意な関連を示さなかった。このことから、とりわけ 50 歳代スタッフのいきいき度を高める要因として、**仕事の多技能性**と**被受容感**の 2 項目をあげることができる。

以降、**仕事の特性**、**存在価値感**、**職業観**の 3 点に着目し、発見事実を整理する。

##### 4-3-1 仕事の特性

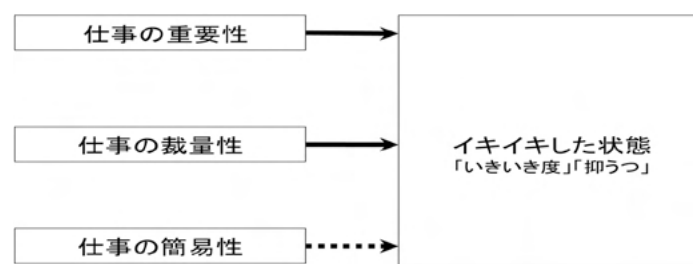
**仕事の特性**（8 項目）のうち、**仕事の多技能性**は「私の今の仕事は、多様な知識と技能が必要とされるものだ」の回答値である。そして、**仕事の多技能性**の得点は、50 歳代スタッフの方が、50 歳代マネジャー職よりも有意に低かった。一方、**仕事の簡易性**（＝「私の今の仕事は、私が持っている知識や技能をほとんど必要としないほど簡単なものだ」の回答値）は、50 歳代スタッフの方が、50 歳代マネジャー職よりも有意に高かった。このことから、50 歳代スタッフに対しては、保有する知識や技能をほとんど必要としない仕事が割り当てられている可能性がある。そして、表 4-11 において、**仕事の多技能性**が高まれば、いきいき度も高まることが示されたことから、50 歳代スタッフに与える仕事を、多様な知識と技能が必要とされるもの（少なくとも、50 歳代スタッフが現に保有する知識や技能を十分に発揮できるもの）に調整することで、50 歳代スタッフのいきいき度を高められる可能性がある。

しかし、一方で、**抑うつ**と関連する要因をみると、**仕事の困難性**と**抑うつ**が正の関連を示していた（表 4-12）。**仕事の困難性**とは「私の今の仕事は、私がまだ持っていない知識や技能を多く必要とするような難しいものだ」の回答値である。つまり、50 歳代スタッフにとって、自分が持っている知識や技能の幅を超えるような仕事を与えることは、彼ら／彼女らの抑うつを高めかねない。従って、適度な水準となるように仕事の難易度を調整することが、50 歳代スタッフのマネジメントにおいて重要な鍵になると考えられる。

なお、サンプル数は限られるが、50 歳代スタッフ（元マネジャー職）における仕事の特性といきいき度の関連に着目すると**仕事の重要性**（＝「私の今の仕事は、部門の成果（業績）に大きな影響を与えるものだ」）がいきいき度と正の関連を示し、**仕事の簡易性**（＝「私の今の仕事は、私が持っている知識や技能をほとんど必要としないほど簡単なものだ」）がいきいき度と負の関連を示した。また、**抑うつ**に対しては、**仕事の裁量性**（＝「私の今の仕事は、仕事

の手順や方法を、自分の判断で柔軟に変えることができるものだ)が有意な負の関連を示した。このことから、50歳代スタッフ(元マネジャー職)をイキイキさせるためには、彼ら/彼女らに対し「部門の成果(業績)と深く関連し」、「簡単ではなく」、「仕事の手順や方法を、自分の判断で柔軟に変えることができる」ような仕事を割り当てることが望まれる。なお、50歳代(その他)においては、仕事の特性といきいき度に有意な関連はみられなかった。以上の結果は、マネジャー職であった者がスタッフに異動する際に、仕事の再設計がうまく機能していない可能性を示唆するものである。

図 4-13 50 歳代スタッフ(元マネジャー職)のイキイキした状態と仕事の特性の関連



注 実線の矢印は正の関連を表し、点線の矢印は負の関連を表す。

#### 4-3-2 存在価値感

存在価値感の一側面である被受容感は「今の職場には、つらいときに私を支えてくれる人がいる」「今の職場には、安心して自分の悩みを打ち明けられる人がいる」「今の職場には、今の自分を尊重してくれる人たちがいる」の平均値である。職場における存在価値を測定する一側面であり、職場のメンバーに自分の存在が受け入れられていると感じる程度を表している。被受容感の得点は、50歳代スタッフの方が、50歳代マネジャー職よりも有意に低かった。このことから、50歳代スタッフの方が、50歳代マネジャー職に比べて、職場のメンバーに自分の存在が受け入れられていないと感じている可能性がある。

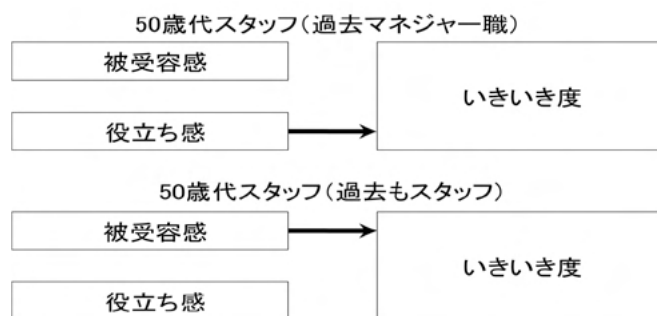
存在価値感のもうひとつの側面である役立ち感は「今の職場では、私は人から信頼され、頼られている存在である」「今の職場には、私でなければダメだと思える仕事がある」「今の職場では、私は周囲の人たちにとって必要な存在であると思う」の平均値である。職場のメンバーから必要とされていると感じる程度を表している。被受容感が、職場のメンバーに自分の存在が受け入れられていると感じる程度を表すのに対し、役立ち感は、自分が職場に対して役に立っていると感じる程度を表す。役立ち感の得点は、50歳代スタッフの方が、50歳代マネジャー職よりも低いものの有意な差はみられなかった。

表 4-11 において、被受容感と役立ち感が高まれば、いきいき度も高まる関係にあることが示された。また、抑うつとはいずれの存在価値感も有意な関連を示さなかった。以上より、50歳代スタッフの被受容感、役立ち感を高めることによって、50歳代スタッフをよりイキイ

キした状態にすることができると考えられる。

また、50歳代スタッフ（元マネジャー職）における**存在価値感**といきいき度の関連に着目すると50歳代スタッフ（元マネジャー職）と50歳代スタッフ（過去もスタッフ）で、異なる傾向がみられた。すなわち、50歳代スタッフ（元マネジャー職）では、**役立ち感**といきいき度が正の関連を示し、50歳代スタッフ（過去もスタッフ）では、**被受容感**といきいき度が正の関連を示した。つまり、50歳代スタッフ（元マネジャー職）にとっては職場に対して役に立っていると感じる事が、一方、50歳代スタッフ（過去もスタッフ）にとっては自分の存在が職場に受け入れられていると感じることが、いきいき度の源泉になっていることが示唆される。この結果は、前項で示した50歳代スタッフに与える仕事の内容を再設計することに加えて、50歳代スタッフの同僚（同じ職場で働くメンバー）の態度を調整することもまた、彼ら／彼女らのいきいき度に影響を与えることを示唆している。

図 4-14 50歳代スタッフの存在価値感(被受容感、役立ち感)といきいき度の関連



注 実線の矢印は、正の関連を表す。矢印が引かれていない箇所は関連性が見られなかったことを表す。

### 4-3-3 職業観

**職業観**は、働くことに対する価値観のことであり、**個人的、経済的、社会的**の3側面からなる。**職業観（個人的）**は「私にとって働くことは、私のもっている力を発揮する場として重要である」「私にとって働くことは、自分の知識や技能を活用できる場として重要である」の平均値である。「自分が持っている力を発揮したり、技能を活用したりする場として働くことが重要だ」とする価値観である。

**職業観（経済的）**は「私にとって働くことは、私の望む生活をするために必要なお金を得るために重要である」「私にとって働くことは、生計を立てるために重要である」の平均値である。「生活のためのお金を得たり、生計を立てたりするために働くことが重要である」とする価値観である。

**職業観（社会的）**は「私にとって働くことは、社会の一員として自分の役割を果たすために重要である」「私にとって働くことは、社会に貢献する手段として重要である」の平均値で

ある。「社会の一員として役割を果たしたり，社会に貢献したりするための手段として働くことが重要だ」とする価値観である。

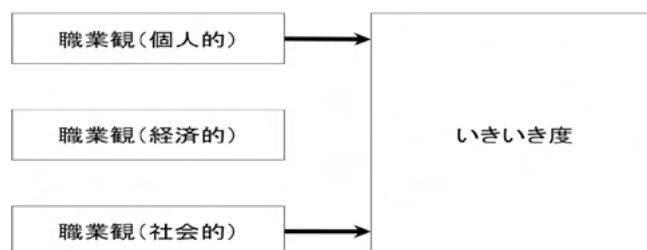
職業観の得点をみると、50 歳代スタッフと 50 歳代マネジャー職の間に有意な得点差はみられなかった。50 歳代スタッフ（元マネジャー職）と 50 歳代スタッフ（過去もスタッフ）の間では、職業観（個人的）の得点が、50 歳代スタッフ（元マネジャー職）の方が 50 歳代スタッフ（過去もスタッフ）よりも有意に高かった。

表 4-11 では、50 歳代スタッフ、50 歳代マネジャー職ともに、職業観（個人的）、職業観（社会的）が高いほど、いきいき度が高まることが示された。また、抑うつと職業観の関係をみると、50 歳代マネジャー職において、職業観（経済的）が高いほど、抑うつが高まることが示された。また、50 歳代スタッフにおける職業観といきいき度の関連に着目すると、50 歳代スタッフ（元マネジャー職）と 50 歳代スタッフ（過去もスタッフ）で、異なる傾向がみられた。すなわち、50 歳代スタッフ（元マネジャー職）では、職業観（社会的）といきいき度が正の関連を示し、50 歳代（過去もスタッフ）では、職業観（経済的）といきいき度が正の関連を示した。

人は、自らが保有する、働くことに対する価値観を参照しながら、今日の前にある仕事に対する価値づけ（意味づけ）を行っていると考えられる。したがって、複数の職業観を保有することは、目の前にある仕事に対してより豊富な価値づけ（意味づけ）を付与することが可能になるだろう。同じような仕事であっても、その仕事に対する価値づけ（意味づけ）が異なれば、そこから得られる有意味感は違ったものになる。それゆえ、職業観（個人的）、職業観（社会的）といきいき度との間に正の関連が示されたと考えられる。

50 歳代スタッフ、50 歳代マネジャー職ともに、職業観（個人的）、職業観（社会的）が高いほど、いきいき度が高まることが明らかになった。このことは、50 代スタッフに与える仕事を再設計すること、また 50 代スタッフの同僚の態度を調整することと併せて、50 代スタッフのいきいき度を高めるためのもうひとつの実践的な示唆を与えてくれる。すなわち、50 代スタッフのより豊富な職業観を涵養することである。

図 4-15 50 歳代スタッフおよび 50 歳代マネジャー職の職業観といきいき度の関連



注 実線の矢印は、正の関連を表す。矢印が引かれていない箇所は関連性が見られなかったことを表す。