

## シニア人材のモチベーション向上について

氏 名 古小路 実

指導教員 鳥取部 真己

### 要旨

日本社会では、生産年齢人口の減少と高齢化により、多くの企業において人員構造に偏りが見られている。一方で役職定年等で役割・処遇が見直されたシニア人材においてはモチベーション低下も生じている。このことからシニア人材のワークモチベーション向上への取り組みは重要である。しかしながら、これまでのワークモチベーション研究の多くが「若年成人」を対象としており、シニア人材のワークモチベーションを十分に説明できているとは言えない。高齢化の進展が避けられず、高齢者の労働参加に積極的かつ前向きに取り組む時代を迎えるにあたって、シニア人材の視点からワークモチベーションを研究することには大きな意義がある。

本研究の目的の一つは、従業員アンケートを用いて、人材マネジメントやリーダーシップがシニア人材のワークモチベーションに与える影響を検討し、上記が「役職定年の有無」によって調整されるかどうかを明らかにすることだった。その結果、人間志向のリーダーシップがシニア人材のワークモチベーションを有意に強めることを明らかにした。また、役職定年の有無が、リーダーシップとシニア人材のワークモチベーションとの関連を調整する効果が見られた。

本研究のもう一つの目的は、従業員アンケートを用いて、個人のキャリアに対する価値観（キャリアアンカー）がワークモチベーションに及ぼす影響を検討し、シニア人材のワークモチベーションを向上させるための手掛かりを掴むことであった。分析の結果、キャリアアンカーのうち、専門・職能別能力／経営管理能力／奉仕・社会貢献／純粋な挑戦の4つのキャリアアンカーがワークモチベーションを有意に強めることを明らかにした。

本研究の知見を踏まえ、実務上の有効性をもつものとして、例えば、役職定年予定者に対して、これまでのキャリアを振り返り、今後のキャリアを考えられるようなキャリア研修やキャリア・カウンセリングの機会を提供する等の提言を行った。