

## 役職定年後の格差への再適応に関する研究

中村学園大学 前田卓雄

# A Study on Readjustment to Disparities after Mandatory Retirement from Managerial Positions

Takao MAEDA  
Nakamura Gakuen University

### 要旨

本研究の結果、2つのことが明らかになった。1つは、役職定年後の新たな環境への再適応ができていないか否かが役職定年者のモチベーションに影響を及ぼしているということであり、2つ目は、再適応には、ある程度の時間がかかるということである。再適応には現実を受け入れるポジティブなマインドセットが必要となる。本研究では、役職定年経験者の61歳以上と61歳未満の2群間のモチベーションに有意差があることを確認することができた。このことから、マインドセットの転機となっているのが、定年退職ではないかとの示唆が本研究の結果から得ることができた。

### キーワード

役職定年者・格差・モチベーション・レジリエンス・再適応

### 1.はじめに

2022年に「改正高年齢者雇用安定法」が施行され、事業主には労働者の65歳までの雇用確保義務と70歳までの就業を確保する努力義務が課せられるようになった。政府も「65歳超雇用推進助成金」を支給するなど、高年齢者の就業機会の確保に向けて積極的に推進を図る姿勢を示しており、定年退職年齢の引き上げに舵を切る企業も出てきている。厚生労働省が行った2022年の「就労条件総合調査」では、定年制があると回答した企業の割合は94.4%となっており、前回は2017年の調査結果よりも1.1ポイント低い結果であった。しかしながら、定年制を定めていないと回答した企業の割合は5.6%で、前回調査よりも逆に1.1ポイント高い結果となっており、この割合は、企業規模と反比例していて、中小零細企業ほどこの値が大きい。

業種によってばらつきはあるが、2023年の有効求人倍率は、実数で1.33倍であり、コロ

ナ禍前の 2019 年の 1.55 倍には及ばないものの、現在の日本は、労働力不足の状況にあるといえる。このような中で、高齢者においても、貴重な戦力として、イキイキと働きがいをもち、職場で活躍してもらうことは、働く側と雇用する側の双方にとって、大きなメリットがあるのは言うまでもなく、様々な人的資源管理上の施策の整備が喫緊の課題となっている。

その一方で、定年退職制度とは別に役職定年制度を設けている企業も多くある。役職定年制度は、ある一定の年齢になると管理職としてのラインから外れて、スタッフ職として処遇される制度のことである。人事院の調査（2017 年）によれば、役職定年制度がある企業の割合は、全体の 16.4%であるが、従業員規模が 500 人以上の企業では 30.7%が採用しており、企業規模が大きいほど採用率が高い傾向にある。そして、企業規模に関係なく約 96%の企業が今後も役職定年制度を継続していくと回答している。

松尾（2021）は、役職定年制度が導入された背景について、1986 年に制定された「高齢者雇用安定法」に由来するとしている。制定前は、多くの企業が 55 歳定年を採用していたが、この法律の制定によって定年年齢が 60 歳を下回らないことが努力義務とされたことを機に、多くの企業が 60 歳定年制への移行と同時に役職定年制度を取り入れた。その目的は、定年延長に伴う人件費の抑制、組織の新陳代謝、ポスト不足の解消等であり、企業側にとっては一定のメリットがある。その一方で、対象者にとっては、役職手当の廃止に伴う年収の減少やポストを失うことで仕事へのやりがい、役割の喪失感、人事評価が低下するなどの役職定年前との格差が生じてしまえば、モチベーションにネガティブな影響を与えてしまうことが懸念される。しかしながら、役職定年後に得られたものとして、役職者としてのストレスからの解放を指摘する調査報告<sup>1</sup>もなされており、役職定年制には、功罪両面が存在する。

実際に、前田（2024）が役職定年者を対象に行った研究では、「賃金」・「組織内での影響力」・「人事評価」・「やりがい」の順に役職定年前と定年後に格差があり、下がったと回答した人の割合は、それぞれ 92.6%～97%の範囲内であった。しかも、「格差がある」と回答した群と「格差はない」と回答した 2 群間には、職務意欲とワーク・エンゲイジメントのスコアに統計的な有意差があり、全てにおいて、「格差はない」と回答した群の職務意欲とワーク・エンゲイジメントのスコアが高いという結果であった。

しかも「格差がある」と回答した役職定年者のうち、その格差について、「賃金」で 71.6%、「仕事のやりがい」で 52.2%、「人事評価」で 70.2%、「組織内の影響力」に関しては 65.1%が不満又はやや不満との回答であった。役職定年者の雇用環境の変化は、彼（彼女）らにとって挫折感や喪失感を伴う不本意なものかもしれない。

しかしながら、一律に全員の仕事への動機づけが低下するわけではないとの報告もなされている（石山・高尾，2021）。確かに前述の「格差がある」と回答した役職定年者のうち、逆の見方をすると、「賃金」で 28.4%、「仕事のやりがい」で 47.8%、「人事評価」で 29.8%、「組織内の影響力」で 34.9%が満足又はやや満足と回答している。つまり、モチベーションの高い役職定年者と低い役職定年者が混在していることになる。

それでは、なぜ混在するのだろうか。役職定年前と後の格差が、モチベーションを低下さ

せたとしても、何らかの要因によって回復する、即ち、レジリエンスを獲得する役職定年者が存在するからではないだろうか。

レジリエンス (resilience) とは、一般的に「跳ね返り、弾力、元気の回復力」などに邦訳されているが、Masten et.al (1990) は、レジリエンスについて、「困難あるいは脅威的な状況下においても、うまく適応する過程、能力、あるいは結果である」と定義している。つまり、レジリエンス状態にある者とは、「困難で脅威的な状況にさらされることで、一時的に心理的な不健康の状態に陥っても、それを乗り越え、精神的病理を示さず、良く適応している者」ということになる (小塩他, 2002)。

そこで本研究では、役職定年の経験者を対象に、どのような要因がレジリエンス獲得に影響を与えているのか、探索的に明らかにすることで、マネジメント上の示唆を得ることが本研究の目的である。

## 2.先行研究と仮説の設定

役職定年者を対象とした先行研究の蓄積は必ずしも十分であるとはいえないが、須藤・岡田 (2018) の役職定年者を対象とした研究では、役職定年経験者 17 名を対象に半構造化方式によるインタビュー調査を行っている。それによると、役職定年を迎えた場合、取り得るキャリアの選択肢は、会社に留まるか、転職をするかの 2 つに大きく分けられるとしている。このうち、会社に留まる選択をした役職定年者は、大まかな流れとして、役職定年を受け入れて会社に留まる決定をするまでの「制度受容期」、次に、新たな役割を模索しながら働く「模索・再適応期」、最後に将来を展望しながら、自らのキャリアの見直しを行う「将来展望期」であり、この 3 つの流れの中で再適応していくとのインタビュー結果の分析を行っている。

同様に、宮野 (2019) が行ったインタビュー調査の結果では、高齢労働者の環境適応は、大きく 3 つのプロセスで進むことを指摘している。まずは、職業転換に直面したことによる環境変化と自己の保有する資源を再確認する「自己認識期」、次に新たな環境に対する不安や不満をコントロールしようとする「感情調節期」、そして前向きに新たな環境に適用しようとする「適応期」の 3 つのプロセスである。これら 3 つのプロセスを進めていく上で重要な役割を果たす要因として「創造的あきらめ」と呼ぶ概念を提示しており、「さまざまな挫折・喪失への哀愁や寂しさが内包されるも、新たな職業環境へ前向きに適応しようとするプロセスで生じる高齢者特有の感情的知性」と定義している。宮野 (2019) は、この「創造的あきらめ」について、高齢労働者特有のレジリエンスであると指摘している。

そして、生貝・河村 (2023) では、先行研究の渉猟を通じて、再雇用者・役職定年者がワーク・エンゲイジメントを維持していくには、今までとは仕事も役割も異なること、即ち、現実を受け止めて、受け入れるといったマインドセットが必要であると指摘している。その上で、役職定年者の新たな役割の捉え方もワーク・エンゲイジメントに影響するとしている。この新たな役割には、現役世代のサポートタイプと自己の経験や強みを生かして働くタイプなどがあるとしながらも、どの役割を志向するかは、個人特性や個人的事情が大きく影響

するのではないかとの推察を行っている。

ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に誇りややりがいを感じ、活力を得て熱心に取り組んでいる心理状態のことで、構成する概念は、「活力」、「熱意」、「没頭」であり、バーンアウトなどの燃え尽き症候群の対立概念のことである（Schaufeli et al,2002）。

最後に、石山・高尾（2021）の研究では、役職定年者のワーク・エンゲイジメントは、非対象者との比較で低いわけではないとの結果となっている。その要因として、役職定年後の新たな役割への再適応（須藤・岡田，2018）や「創造的あきらめ」による環境への再適応（宮野，2019）、もしくは、キャリア・シフト・チェンジ（大木，2018）が行われたのではないかとの考察を行っている。キャリア・シフト・チェンジとは、日本人材マネジメント協会リサーチプロジェクトが命名した言葉で、「職業生活の中で、高年齢期に達する前段階のある時期に、これまで培ってきた知識、スキル、行動特性、職業観等を棚卸しし、高年齢期の働き方に向けて仕事の型を作り直していくこと」を意味する。

先行研究からは、役職定年者は、初期の段階では、役職定年前との格差に不満や理不尽さを感じ、モチベーションが低下するが、いくつかのプロセスを経て、現実を受け入れることで新たな環境に再適応していくとの見解が示されている。したがって、この一連のプロセスを通じて、レジリエンスが獲得されるのではないかとの示唆を得ることができ、レジリエンスを獲得した役職定年者のモチベーションが回復するのではないかとの推察が可能である。そこで、これらの先行研究の結果を踏まえて、以下の仮説を提示する。

仮説 1. 役職定年前よりも「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」が下がったとしても、再適応化ができていない役職定年者は、再適応ができていない役職定年者よりもモチベーションが高い。

また、再適応するには、新たな環境や役割を受け入れるマインドセットが必要であるが、役職定年後の格差を受容するには、それなりの葛藤が生じると考えられる。したがって、再適応するまでには相応の時間を要するのではないかと思われる。即ち、役職定年して間もない時期とある程度の時間が経過した役職定年者とは、再適応化の程度に差があり、経過時間の差がモチベーションに影響を与えていることが考えられる。そこで、以下の仮説を設定する。

仮説 2. 役職定年して間もない役職定年者と相応の時間が経過している役職定年者とは、再適応化やモチベーションの程度に差があり、時間が経過している役職定年者の方が再適応化の程度やモチベーションが高い。

役職定年者を対象に、定年後の新たな環境への再適応化とモチベーションの関係について、定量的な検証を実施した先行研究は見当たらない。そこで本研究では、量的データの分析を通じて、仮説の検証を行うこととする。

### 3.研究の対象と方法

本研究では、インターネットを活用したアンケート調査を実施した。調査対象期間は、2024年2月28日から3月4日であり、正社員として現在も雇用される役職定年の経験者316名分の回答が得られた。

対象者の主な内訳は次のとおりである。年齢は、40歳代31名、50歳代93名、60歳以上192名であり、性別は、男性が312名、女性が4名であった。役職定年前の役職については、役員（執行役員を含む）が20名、部長が95名、課長が101名、係長が47名、主任が42名、その他の役職が11名であった。役職定年時の平均年齢は、56.1歳、現在までの平均経過年数は4.1年であり、対象者全体の平均年齢は60.2歳で中央値は61歳であった。

図表 - 1 仮説を構成する概念と測定尺度としての質問項目

各概念	測定尺度としての質問項目
職務意欲	①現在従事している仕事で優れた成果を挙げようとしている ②仕事を成功させることを目標に取り組んでいる ③仕事には自発的に取り組んでいる
ワーク・エンゲイジメント	①仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる ②職場では、元気が出て精力的になるように感じる ③仕事に熱心である ④仕事は、私に活力を与えてくれる ⑤朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる ⑥仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる ⑦自分の仕事に誇りを感じる ⑧私は仕事にのめり込んでいる ⑨仕事をしていると、つい夢中になってしまう
再適応化	①我慢することの方が上手くいくことに気づいた ②処遇などの理不尽なことに納得している訳ではないが、受け入れるようになった ③自己主張やプライドが高いと周囲から反感を買うことに気づいた ④余計な我を出さずに謙虚に現状を受け入れることが大切だと考えるようになった ⑤会社や後輩たちのために、役に立ちたいという社会的使命を感じるようになった ⑥会社が自分に対して期待する暗黙の役割を前向きに捉えるようになった

対象者316名のうち、まず、「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」について、役職定年前と現在との比較で、各々について「格差は存在する」と回答した

中から、「賃金」について、下がったと回答した 247 名 (90.5%)、「人事評価」が下がったと回答した 210 名 (89.7%)、「仕事のやりがい」が下がったと回答した 205 名 (91.1%)、「組織内での影響力」が下がったと回答した 212 名 (91.0%) を本研究の分析対象とした。

なお、仮説を構成する概念を測定する尺度としてアンケート調査に用いた項目は、図表-1 のとおりである。

まず、「モチベーション」については、前田 (2024) で使用した「職務意欲」に関する 3 項目と「ワーク・エンゲイジメント」については、Shimazu et al. (2008) によって作成された、UWES (Utrecht Work Engagement Scale) 日本語版 9 項目を測定尺度として使用した。

次に「再適応化」については、須藤・岡田 (2018) に掲載がある「模索・再適応期のカテゴリ、概念」の Table と生貝・河村 (2023) の考察の内容、そして、宮野 (2019) に掲載がある「高齢労働者の職業転機におけるレジリエンス要因カテゴリと概念定義」のうち「創造的あきらめ要因」の Table を参考にして 6 項目の質問を作成し、測定尺度として使用した。なお、全ての測定は、各質問項目に対して「1=そう思わない」から「4=そう思う」の 4 件法で実施した。

分析の方法は、役職定年前よりも「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」が下がったとするサンプルを対象に、仮説 1 では、高再適応化群と低再適応化群に分けてモチベーションとの関係について分析を行った。仮説 2 では、同じサンプルを用いて役職定年後の経過年数を長短の 2 群に分けてモチベーションとの関係について分析を行った。

#### 4.分析の結果

分析を行うにあたり、各変数に天井効果、フロア効果は存在しないことを確認している。そして、「職務意欲」、「ワーク・エンゲイジメント」、「再適応化」の測定に用いた質問項目の集約状況を確認するために主成分分析を行った。

その結果、すべて 1 因子構造であることが確認できたので、次に信頼性分析を行った。クロンバックの  $\alpha$  は 0.836 から 0.945 の値を示しており内的整合性は高いという結果が得られたことから、これらの質問項目を集約して合成変数を作成して分析を行った(図表 3 参照)。

図表-3 主成分分析と信頼性分析の結果

N=316

概念	因子固有値	Cronbach の $\alpha$
職務意欲	2.675	0.939
ワーク・エンゲイジメント	7.066	0.945
再適応化	3.526	0.836

分析では、まず、仮説 1 を検証するために「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」について、役職定年前よりも下がった役職定年経験者を対象に、「再適応

化」のスコアが各々の平均値（賃金=2.66、人事評価=2.65、仕事のやりがい=2.63、組織内影響力=2.67）よりも高いスコアを高再適応化群とし、低いスコアを低再適応化群として2群に分けた。そして、それぞれの「職務意欲」と「ワーク・エンゲイジメント」の平均スコアの2群間の差について、マン・ホイットニーのU検定（以下、U検定という）を行って確認をした。図表4は、その結果をまとめたものである。

図表-4 高再適応化群と低再適応化群のU検定の結果

役定前より下がった項目	概念	再適応化の Mean	高再適応化群	低再適応化群	P-Value
			Mean (SD) N	Mean (SD) N	
賃金 N=247	WM	2.66	2.71 (.857) 146	2.45 (.835) 101	P<.007**
	WE		2.57 (.772) 146	2.13 (.713) 101	P<.000**
人事評価 N=210	WM	2.65	2.60 (.901) 121	2.42 (.816) 89	P<.089†
	WE		2.44 (.797) 121	2.08 (.722) 89	P<.000**
やりがい N=205	WM	2.63	2.62 (.840) 117	2.41 (.816) 88	P<.064†
	WE		2.40 (.742) 117	2.05 (.674) 88	P<.000**
組織内影響力 N=212	WM	2.67	2.68 (.900) 109	2.39 (.776) 103	P<.003**
	WE		2.50 (.802) 109	2.11 (.671) 103	P<.000**

注) \*\*: 1%有意水準 \* : 5%有意水準 † : 10%有意水準 役定 : 役職定年

Mean : 平均 SD : 標準偏差 WM : 職務意欲 WE : ワーク・エンゲイジメント

分析の結果、4項目すべてにおいて高再適応化群のモチベーションが、低再適応化群よりも高いという結果が得られた。したがって、仮説1は支持された。

次に仮説2の検証を行った。分析では、「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」について、役職定年前よりも下がった役職定年経験者を対象に、61歳以上と未満の2群に分けて、それぞれの「職務意欲」と「ワーク・エンゲイジメント」の平均スコアの2群間の差について、U検定を行った。

なお、61歳を2群の分割点としたのは、本研究の対象者の平均年齢が60.2歳であり中央値が61歳であること、役職定年時の平均年齢が56.1歳であり、役職定年から現在までの平均経過年数は4.1年であったことから採用した。図表5は、その結果である。

「賃金」、「人事評価」、「やりがい」の3項目については、「職務意欲」において、2群間に統計的な有意差はなかったが、「ワーク・エンゲイジメント」と「再適応化」の2項目は、61歳以上の方が統計的に有意に高いという結果となった。「組織内影響力」については、全ての項目で61歳以上の方が統計的に有意に高く、仮説2は、部分的に支持される結果となった。

図表－5 61歳以上と61歳未満の2群間のU検定の結果

役職前より下がった項目	概念	61歳以上の群	61歳未満の群	P-Value
		Mean (SD) N	Mean (SD) N	
賃金 N=247	WM	2.66(.845)149	2.53(.871) 98	P<.141
	WE	2.50(.745)149	2.22(.798) 98	P<.006**
	再適応化	2.73(.580)149	2.53(.614) 98	P<.006**
人事評価 N=210	WM	2.56 (.870) 114	2.47 (.869) 96	P<.357
	WE	2.42 (.764) 114	2.13 (.786) 96	P<.007**
	再適応化	2.73 (.575) 114	2.54 (.622) 96	P<.026*
やりがい N=205	WM	2.55 (.839) 114	2.50 (.832) 91	P<.484
	WE	2.35 (.704) 114	2.12 (.753) 91	P<.019*
	再適応化	2.69 (.578) 114	2.56 (.577) 91	P<.074†
組織内影響力 N=212	WM	2.62 (.838) 121	2.44 (.866) 91	P<.096†
	WE	2.45 (.739) 121	2.12 (.765) 91	P<.001**
	再適応化	2.74 (.567) 121	2.58 (.599) 91	P<.058†

注) \*\*: 1%有意水準 \* : 5%有意水準 † : 10%有意水準 役定 : 役職定年  
Mean : 平均 SD : 標準偏差 WM : 職務意欲 WE : ワーク・エンゲイジメント

## 5.考察

本研究の目的は、役職定年の経験者を対象に、どのような要因がレジエンス獲得に影響を与えているのか、探索的に明らかにすることであり、マネジメント上の示唆を得ることであった。そこで先行研究を基に2つの仮説を設定して検証した結果、仮説1は支持される結果となり、仮説2は部分的に支持されるという結果となった。

仮説1では、「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」について、役職定年前よりも下がったとしても「再適応化」の程度が高い役職定年者のモチベーションが高いことが実証された。

役職定年者は、多くの場合、「賃金」・「人事評価」・「仕事のやりがい」・「組織内での影響力」が役職定年前よりも相対的に低下してしまう。前田(2024)では、これらの役職定年後に生じる格差の存在がモチベーションを低下させる要因であることを実証している。しかしながら、仮説1の検証結果では、一律に役職定年者のモチベーションは低いというわけではなく、役職定年という現状を受け入れる「再適応化」の程度の差が、そのままモチベーションの差となっていた。つまり、新たな環境に再適応している程度が高い役職定年者は、モチベーションが高く、再適応している程度が低い役職定年者は、モチベーションも低いという結果であった。このことから、新たな環境に再適応していく過程でレジリエンスが獲得され、モチベーションにポジティブな影響を及ぼしたのではないかと示唆を得ることができる。

仮説2の検証結果では、役職定年してからの経過時間がモチベーションや役職定年後の新たな環境への再適応に影響していることが部分的ではあるが支持された。

本研究では、61歳を分割点として61歳以上と未満の2群の比較を行っており、61歳以上の群の「ワーク・エンゲイジメント」と「再適応化」の程度が統計的に有意に高いという結果が得られた。相応の時間の経過とともに、「再適応化」が進み、レジリエンスが獲得され、「ワーク・エンゲイジメント」の程度が高くなったと推察することができる。しかしながら、61歳を分割点としたことが、この結果に影響していることも考えられる。厚生労働省が実施した「令和4年就労条件総合調査」によれば、定年制のある企業（全体の94.4%）で、一律定年制を定めている企業の割合は、96.6%となっており、このうち60歳を定年年齢としている企業の割合が最も多く、72.3%であった。法令の改正で、事業主は65歳までの雇用確保義務があることから、60歳で定年を迎え、就労を希望する労働者は、同じ会社に再雇用されるか、別の会社に転職または移籍することになる。厚生労働省の「令和4年高年齢者雇用状況報告」によれば、60歳定年を採用している企業において、継続雇用された労働者の割合は87.1%であった。つまり、役職定年経験者の61歳以上と未満の2群は、ほとんどが定年後の再雇用者と定年前の現役社員ということになる。

したがって、定年という節目の時期を迎えたことや「もう現役ではない」という事実が、現在の環境を受け入れようとするマインドセットを喚起する役割を果たしたとの示唆を得ることが可能である。

## 6. おわりに

本研究の結果、2つのことが明らかになった。1つは、再適応ができているか否かが役職定年者のモチベーションに影響を及ぼしているということであり、2つ目は、役職定年後の新たな環境への再適応には、ある程度の時間がかかるということである。ただし、時間が経過することで誰しも再適応が行われるのではないであろう。生貝・河村（2023）が、再適応には現実を受け入れるポジティブなマインドセットが必要であると指摘していることから、たとえ時間が経過したとしても新たな役割や処遇を前向きに受容することができなければ、再適応はできないことになる。

即ち、前向きに受容するに至るまで相応の時間を要すると捉えるべきであり、その転機となっているのが、定年退職ではないかとの示唆が本研究の結果から得られている。多くの企業で60歳定年制が採用されている中、役職定年経験者の61歳以上と未満の2群間のモチベーションに有意差があることが本研究で確認できたからである。

役職定年は、会社が規定する年齢に到達することで迎えることになる。このため、役職定年を迎える前に、役職定年後に生じる格差の存在を自覚し、会社側が求める新たな役割に対する理解を深めるなどの事前学習の機会を持つことが、役職定年後の職務意欲を維持することに繋がるとの実践的含意を本研究の結果から得ることができる。

最後に本研究の限界について述べておく。本研究では、役職定年者が再適応するには相応の時間を要することが影響していることが実証できた。しかしながら、時間以外の要因

が明らかになっていない。また、定年退職がその契機となったとの考察も可能なことから、今後の研究で明らかにしていきたい。

### 【謝辞】

本研究は JSPS 科研費 JP23K01600 の助成を受けたものです。

### <注>

1. 藤沢理恵 (2021) 「ポストオフ・トランジションの促進要因」『RMS Message』162 pp23-30.

### 参考文献

- 生貝博子・河村茂雄 (2023) 「企業の再雇用者・役職定年者のワーク・エンゲイジメントに関する研究の考察」『早稲田大学大学院教育学研究科紀要』別冊 31 (1) pp69-79.
- 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』Vol 21 No3 pp43-62.
- 前田卓雄 (2024) 「役職定年者のモチベーションに関する研究」『日本言語文藝研究』第 24 号 pp140-154.
- 松尾梓司 (2021) 「役職定年制導入・改廃の実務：中長期的視点から、能力・働き方を踏まえ、役職定年者に最適な処遇を設計する」『労政時報』第 4018 号 pp81-97.
- 宮野壽明 (2019) 「高齢労働者の職業転機におけるレジリエンス要因の探索的研究：職業適応行動につながる「創造的あきらめ」」『産業・組織心理学会第 35 回大会論文集』pp45-50.
- 小塩真司・中谷素之ほか (2002) 「ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性：心理回復尺度の作成」『カウンセリング研究』35 (1) pp57-65.
- 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 (12) pp48-51.
- Schaufeli, W.B.M., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* (3) pp71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Goto, R., & Kitaoka-Hgashiguchi, K. (2008) Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57 (3) ,pp510-523.
- 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 (1) pp15-30.
- Masten A.S., Best K.M., & Gramezy N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2 pp425-444.