

Works
Report

2021

定年後のキャリア論

—いまある仕事に価値を見出す—

80歳

70歳

60歳

50歳

40歳

30歳

20歳



定年後のキャリア論

— いまある仕事に価値を見出す —

3

はじめに

誰も語らなかった定年後のキャリア論

坂本貴志 リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

4

PART1. 働き方、収入、充実度…… 定年後の仕事の実態

論点①：働き方の選択肢

論点②：職種を選択肢

論点③：収入の多寡

論点④：仕事の量や質

論点⑤：仕事の充実度

12

PART2. 定年後の“小さくなる”キャリア論

19

PART3. 仕事の価値観は50代で激変する

26

PART4. いまある仕事に大きな価値を 感じるプロセス

事例1 再雇用で働く 菅原光雄氏（68歳）

事例2 独立して働く 盛田悟志氏（76歳）

事例3 生活を謳歌しながら働く 高山孝蔵氏（77歳）

事例4 サービスの現場で働く 小見山寛氏（75歳）

事例5 学び直して働く 服部昌平氏（71歳）

36

おわりに

定年後のキャリアへ

坂本貴志 リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

はじめに

誰も語らなかった定年後のキャリア論

坂本貴志 リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

改正高年齢者雇用安定法施行

令和3年4月1日、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正法が施行される。

同法においては、65歳から70歳までを対象にした高年齢者就業確保措置を講ずることが企業の努力義務とされている。高年齢者就業確保措置とは、定年引上げ、継続雇用制度の導入、定年廃止、継続的に業務委託契約を締結する制度などの導入のいずれかを指し、企業が70歳までの就業を支援することとされている。

同法の施行に企業はどのように対応するだろうか。業務委託制度などが新しい方法論として提示されているが、これを直ちに導入できる企業は多くはないだろう。

そう考えれば、おそらく、企業が取り得る対応策として、その主軸となるのは継続雇用制度の延長ということになる。現在、多くの企業が65歳までの継続雇用を認めているが、これが徐々に引き上げられることが予想されるのである。人手不足が深刻な企業では、定年自体を延長しようという動きも出てくるだろう。

終わらないキャリア

人生100年時代と叫ばれる現代において、人々の就業期間は年々長くなっている。そうした中、働く人はこの法改正をどう受けとめているか。

当事者にとってみれば、企業が70歳までの雇用を確保してくれるわけだから、経済的な意味でも助かると考えている人も少なくないとみられる。一方で、これまで多くの人は60歳定年を一つの目標として働いてきたのである。こうした人々にとって、キャリアの終わりが逃げ

ていくことへの衝撃は大きい。

継続雇用が70歳までに延ばされるのであれば、定年後の10年近い延長戦をどう過ごせばよいか、多くの人が悩むことになる。もし仮に、所属している企業で70歳までの定年延長が採用されれば、担当者一係長一課長一部長と連なる定年前のキャリアにおいて、各役職の在籍期間が延ばされることになるかもしれない。

70歳ならまだしも、将来は75歳、80歳とさらに延びていくのか。終わらないキャリア。企業も、働く人たちも迫りくる現実への動揺を隠すことはできない。

定年後のキャリアを描く

現代において、キャリアそのものをどう考えればよいか。本研究では、人々のキャリアは定年までで終わるのではなく、定年後にも相応に長い働く期間があるのだから、「定年後のキャリア」というものがあるのだという前提に立った。その上で、定年後のキャリアは定年までのキャリアとどのような違いがあるのかを調査した。そして、調査の結果を分析していくと定年前のキャリアと定年後のキャリアは確かに違うことがわかった。

つまり、定年前のキャリアと定年後のキャリアはそれぞれを分離したものとして、人の生涯には二つの異なるキャリアが走っていると考えることができる。

その前提のもとで、定年後のキャリアはいかなるものなのか、また定年前のキャリアから定年後のキャリアへはどのようにして移行していくのかといったプロセスを明らかにしていく。

本報告書では、定年後の等身大のキャリアを描いていく。人生100年時代を象徴する定年後のキャリアをどう構築していけばよいか、その羅針盤を提示することにしたい。

PART 1.

働き方、収入、充実度…… 定年後の仕事の実態

見た目も身体的にも若々しい現在の高齢者。

その人たちが定年後、どんな職業生活を送っているのか。

ここではまず、定年後の仕事の実態を明らかにしていく。

定年後キャリアの論点

定年前の人は定年後のキャリアにどのようなイメージを持っているだろうか。その論点を5つ提示してみたものが図表1-1となる。

まず、定年を過ぎたらどうなるかを考えると、正社員で、なおかつ高い役職に就く道が閉ざされてしまうことが想像できる。多くの人は定年後には非正規の仕事に就かざるを得なくなるだろう。当然、それに伴って、仕事からの収入も大きく下がってしまう。

転職をしようにも選択肢はそう多くないことも容易に予想される。定年を過ぎた人が自身の経験を活かした仕事に転職し、そこで華々しく活躍できる環境があるかという点、現状はそうではない。

仕事の内容も大きく変わるだろう。定年前に大きな仕事をしてきた人ほど、定年後の仕事の量および質の低

図表1-1：定年後の仕事における論点

①	働き方の選択肢
②	職種の選択肢
③	収入の多寡
④	仕事の量や質
⑤	仕事の充実度

下に悩まされることになる。このような定年後の「小さな仕事」に対しては生きがいを見出し楽しむことはできないのではないか。

こうした定年後の仕事に対する論点にデータで答えたいこう。

論点①：働き方の選択肢

年齢階層別に働き方の変化をとったものが図表1-2である。ここでいう働き方とは、就業形態と雇用形態の別を組み合わせたもので、就業形態と雇用形態を分類した総計8種類の働き方について、各年代の就業者がどれに該当しているのかをみている。

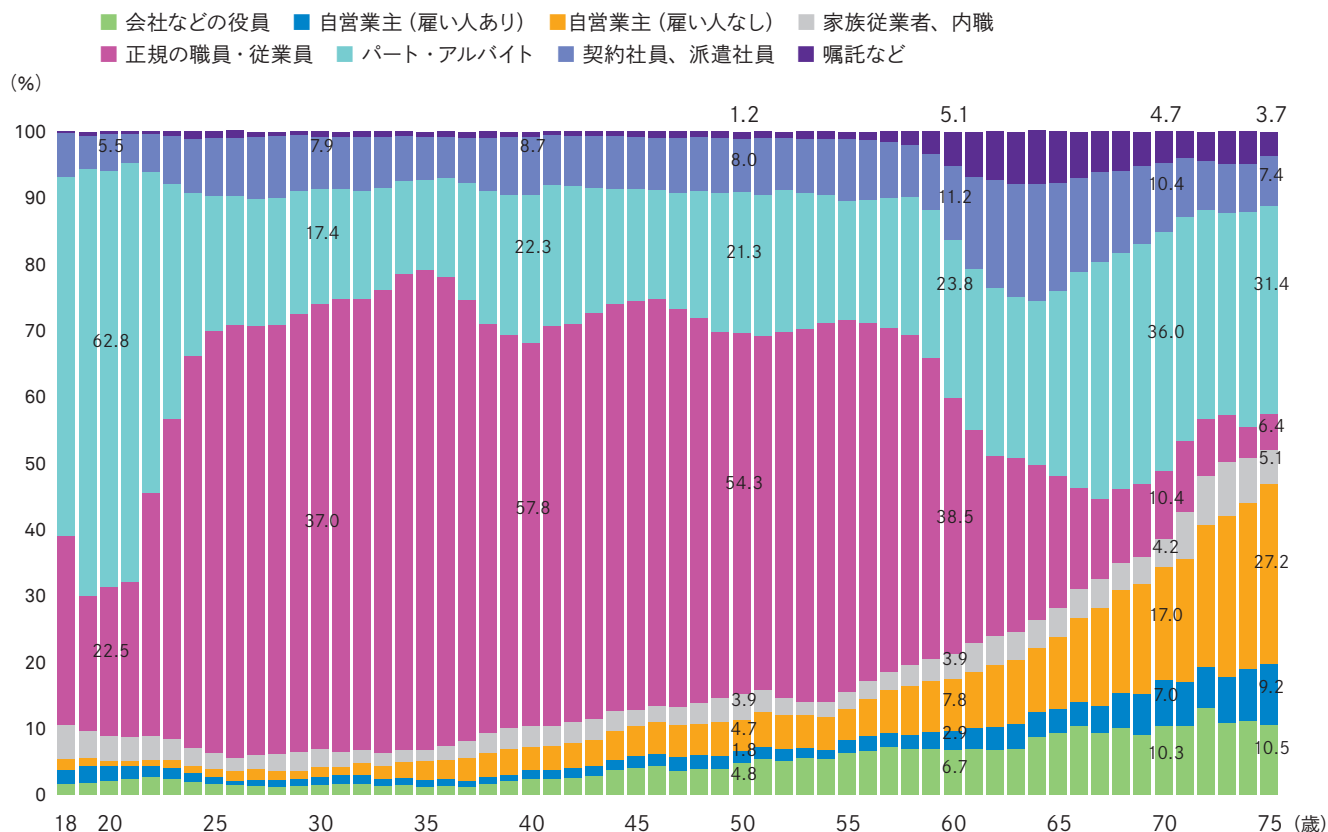
非正規雇用が第一の選択肢 第二は雇い人なしの自営業

まず、社会人になってから30代半ばあたりまでは緩やかに正規雇用の比率が高まっていく。そして、そこを境に一度、比率は下がる。一定数の人が子育てなどを機にいったん職を離れるからである。

次に正規の比率が大きく下がっていくのは50代後半だ。55歳時点の比率は56.0%であるが、60歳時点では38.5%、65歳になると20.0%まで下がってしまう。やはり、多くの人は定年を境に正規の職を追われているのである。

正規雇用が減少する代わりに増えるのは、パート・

図表1-2：年齢別の働き方



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」より作成 注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。

アルバイトをはじめとする非正規雇用である。これが定年後の働き方の第一の選択肢だ。パート・アルバイト、契約社員、嘱託などその他の割合がそれぞれ60代前半から後半にかけて高まっている様子が明確にうかがえる。

そして、実は、正規の職を離れた人が選択する働き方として浮上する有力な第二の選択肢は自営業主(雇い人なし)である。この働き方を選択する人は、55歳時点で就業者全体の4.8%にすぎないが、60歳時点では7.8%、65歳で10.8%、70歳で17.0%まで増える。

自営というと起業を想起しがちだが、シルバー人材センターに登録して、自身の生活を優先しながらすきま時間で業務の委託を受ける働き方や、不動産管理やライターなどいわゆるフリーランス的な働き方も多い。年収収入を得ながら、こうした働き方で生計を補助しているのである。

現役時代は大半の人が正社員として働く。定年を境

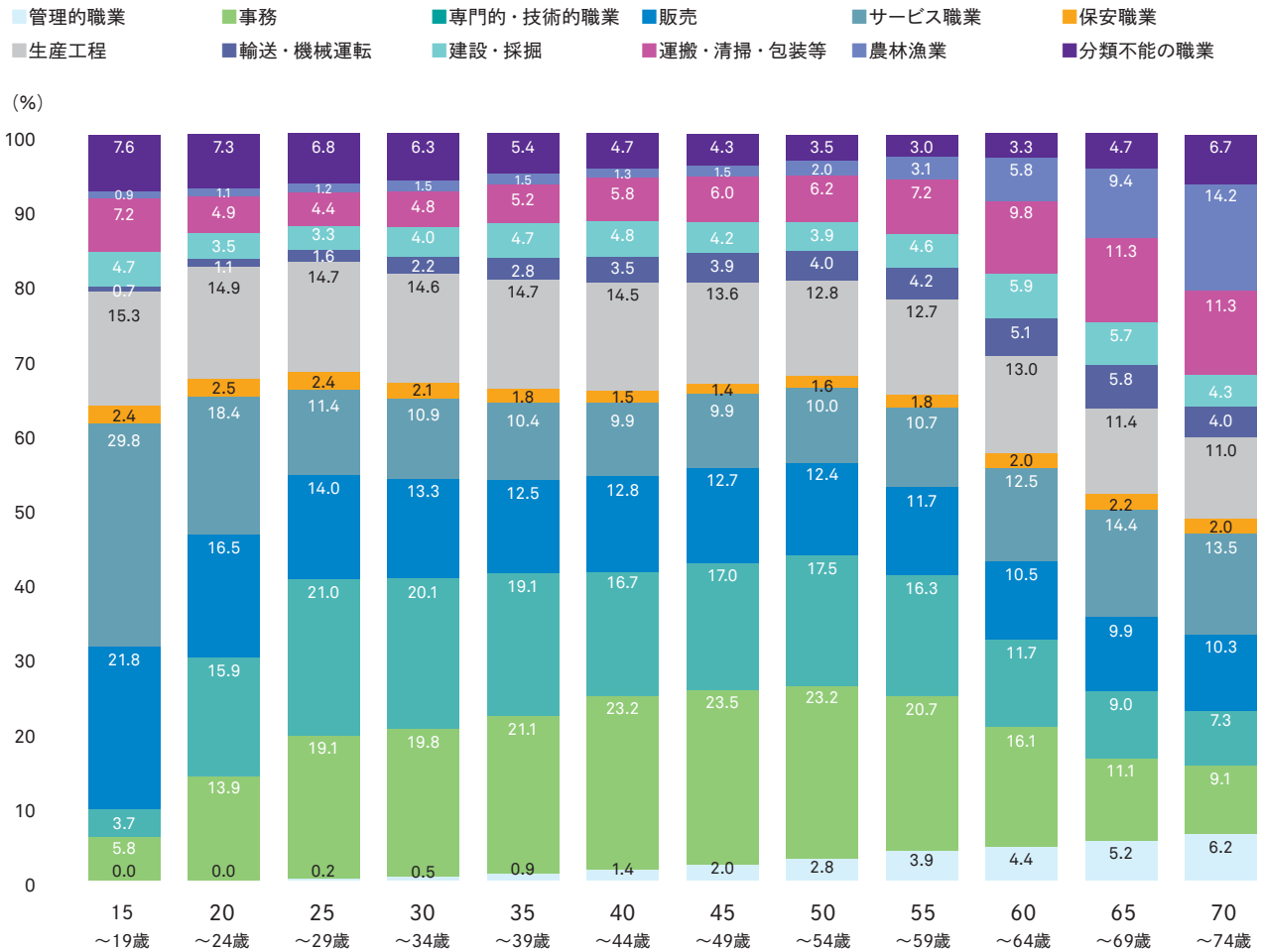
に多くの人が正規の職を追われることになるが、その後のキャリアには、非正規、会社役員、雇い人あり自営業、雇い人なし自営業など多様な選択肢が広がっているのだ。

論点②：職種の選択肢

次に、職種に焦点を合わせることで、定年後の仕事の中身をさらに検証していこう。年齢階層別に職種の構成をとったものが図表1-3である。

ここからわかることは、25歳から59歳の年齢階層にあっては、職種の構成は全体として大きく変化しないということである。販売などのサービス職従事者が事務職に移るといった個別の職種移動は随所に行われているのだろうが、大きな塊として一方からもう一方に移るといった傾向はあまり生じておらず、全体として安定している。

図表1-3：年齢階層別の職種構成



出典：総務省「国勢調査」

事務職、専門職から現業職へ 職種の多様化も進む

高齢期には仕事の内容も激変する。60歳以降の職種の変化を捉えたとき、第一の潮流としてみえてくるのは、事務職や専門職の減少である。55～59歳の事務職の就業者全体に占める割合は20.7%だが、60～64歳で16.1%、65～69歳で11.1%、70～74歳で9.1%まで下がる。

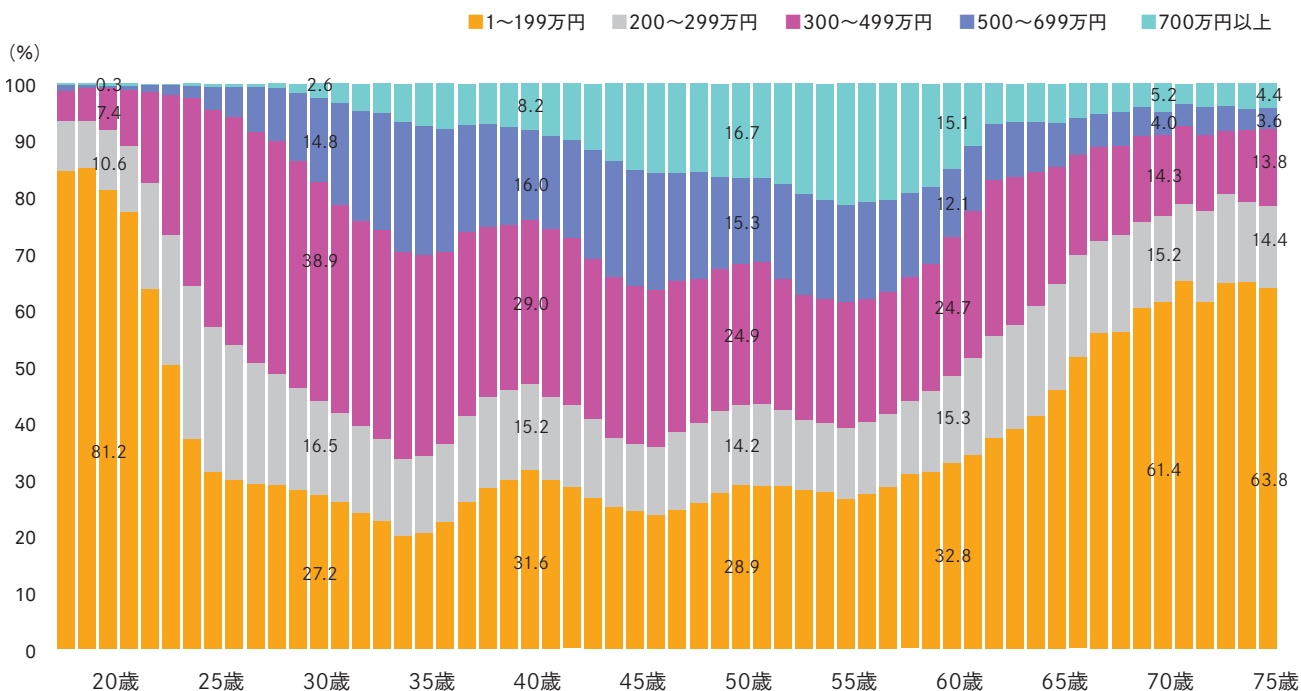
専門的・技術的職業も55～74歳まで5歳刻みに推移を追うと、同様に、16.3%から11.7%、9.0%、7.3%まで比率が下がっていく。

そして、その代わりに増えるのが、現業職であるサー

ビス職業、保安職業、輸送・機械運転、建設・採掘、運搬・清掃・包装等、農林漁業などである。たとえば、農林漁業に従事する人の割合は、55～59歳から70～74歳までに3.1%から5.8%、9.4%、14.2%へと増えていく。運搬・清掃・包装等の職に就く人も同様に7.2%から9.8%、11.3%、11.3%へと増えている。高齢期のキャリアを貫く第二の潮流は、これら現業職が大きく増えることなのだ。

この現実をどうみるか。定年後には会社から追い出され馴染みのない仕事に就かざるを得なくなる。そういった側面もあるかもしれない。他方で、職種の変化を眺めると歴然としているが、それ以前と比べ、職種が多様化することもまた事実だ。

図表1-4：年齢別の年収の分布



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」より作成 注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。

論点③：収入の多寡

安定した老後を送るためには何といたってもお金が重要だ。高齢者はどの程度の収入を稼いでいるのか、年齢階層別の主な仕事からの収入をみてみよう(図表1-4)。

ここからは、55歳頃を境に年収が急速に減少していく様子がみてとれる。

主な仕事からの年収が700万円以上の人に焦点を合わせれば、55歳時点ではそれは21.6%いるが、60歳時点では15.1%へと減少する。そして、60歳以降はその比率は急速に減少していき、65歳時点で7.0%、70歳で5.2%まで下がる。

一方で、年収が500万円未満の割合は55歳で61.4%、60歳で72.8%、65歳で84.2%となる。70歳になると90.8%が年収500万円未満の収入となり、500万円以上稼ぐ人は1割にも満たなくなる。日本の労働市場において、定年前後で収入が激減することは多くの人にとって避けられない現実なのだ。

希望して短時間労働者に

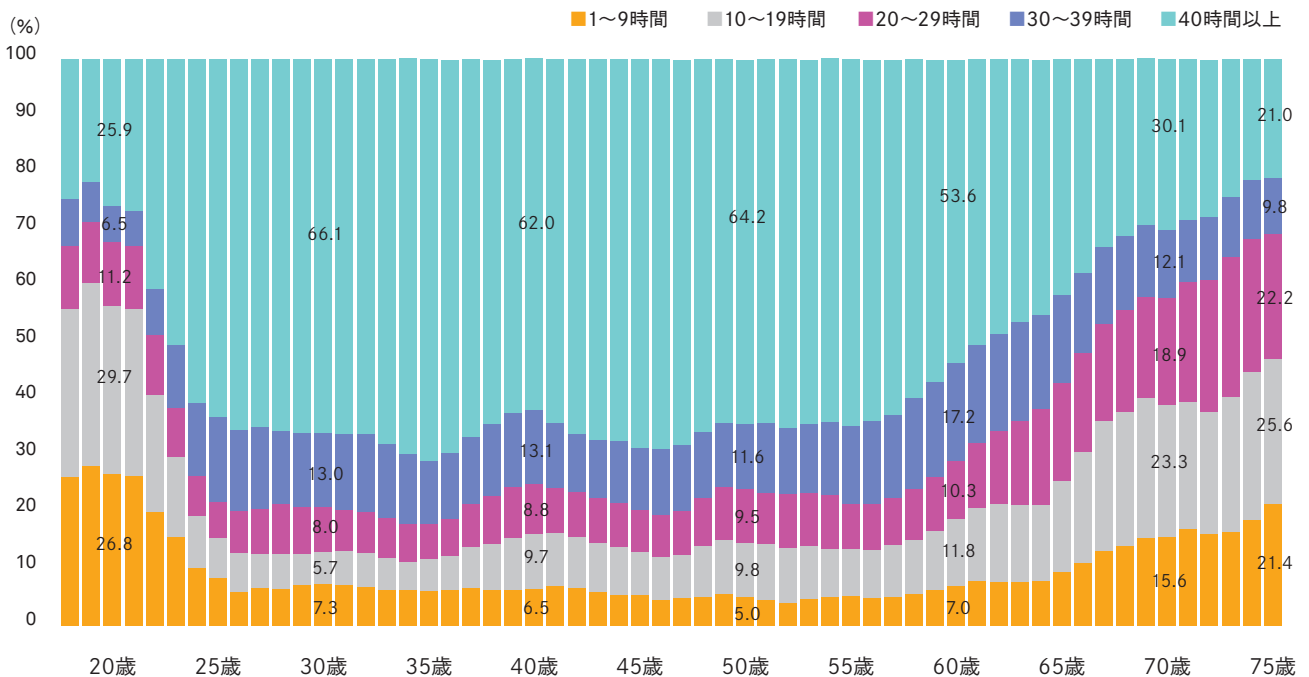
ただし、収入が大きく減っている背景には、働き方の変化があることも理解しておく必要がある(図表1-5)。

年齢別の平均労働時間をみると、長時間働く人は年齢を経るに従い減少していく。週40時間以上働いている人は、55歳から70歳まで5歳刻みに推移を追うと、64.8%から53.6%、41.5%、30.1%へと減る。

その一方で、70歳時点の週労働時間は、1~9時間が15.6%、10~19時間が23.3%、20~29時間が18.9%。定年前の労働者の労働時間と比較すると明らかに短い。これは多くの人が短時間の就業を自ら望んでいるからである。現在の労働時間を増やしたり減らしたりする希望があるかを尋ねてみると、60歳以上は「特に希望がない」が73.7%となり、25~59歳の労働者(同56.5%)よりも明らかに比率が高くなる(図表1-6)。

たとえば、週4日で1日6時間働けば24時間、週3日で1日5時間働けば15時間となるように、高齢になるほ

図表1-5：年齢別の労働時間の分布



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」より作成 注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。

どに自分のペースで働く人が多くなる。

高賃金は難しくなるが 労働時間の自由は拡大

以上のようなデータから浮かび上がるのは、高齢者は高賃金をあきらめざるを得なくなっているということと、自分の好きな労働時間を選ぶことができているという二つの現実である。

これをどうみるか。高齢になっても、いままでと変わらぬ仕事、変わらぬ賃金で働ける環境を用意できないことに問題があるのか。それとも、生活を優先しながら無理なく働くためには賃金の低下は甘受すべきなのか。

いずれにせよ、高賃金でかつ無理なく働くという選択肢が、なかなか存在しないのは事実である。

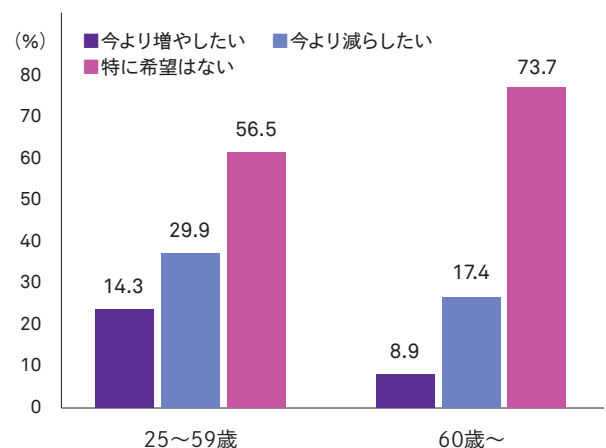
論点④：仕事の量や質

高齢者が取り組んでいる仕事の量はどの程度なのか。

全国就業実態パネル調査では、自身の職場で「処理しきれないほどの仕事であふれていた」かどうかを聞いている。この設問に「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた人の割合をみると、年齢が上がるに従ってその数値は低下していくことがわかる（図表1-7）。

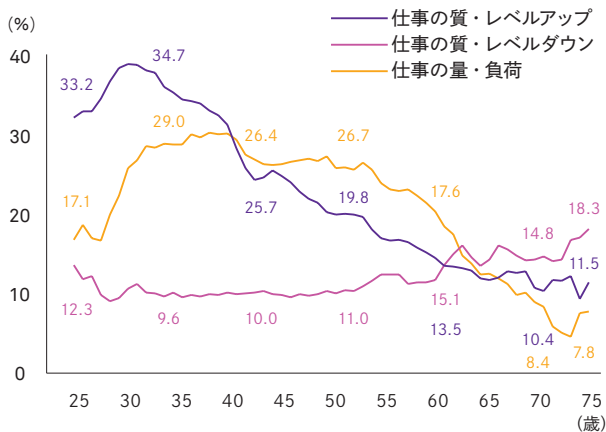
仕事の負荷が高い人の割合は50歳で26.7%であるが、

図表1-6：労働時間の増減希望の有無



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」注：2018年時点の数値。

図表1-7：仕事の量と質



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
 注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。
 注2：仕事の質・レベルアップは「昨年1年間、あなたの担当している仕事は前年と比べてレベルアップしましたか」に「大幅にレベルアップした」「少しレベルアップした」を選んだ割合、仕事の質・レベルダウンは同質問に「少しレベルダウンした」「大幅にレベルダウンした」を選んだ割合、仕事の量・負荷は「昨年1年間、あなたの職場について、次のことがどれくらいあてはまりますか。一処理しきれないほどの仕事であふれていた」に「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」を選んだ人の割合を示している。

60歳では17.6%、70歳では8.4%まで下がり、50歳以降に仕事の量が急激に減ることが推察される。

さらに、年齢ごとの仕事の質の変化を追うと、歳を経るに従って仕事の質が低下していくことがみてとれる。年齢を重ねるごとに仕事の質がレベルアップした人の数が減少し、逆にレベルダウンした人が増えており、特に、60歳以降は仕事の質が低下する人が顕著に増えている。

仕事が小さくなると同時に 学びが失われる

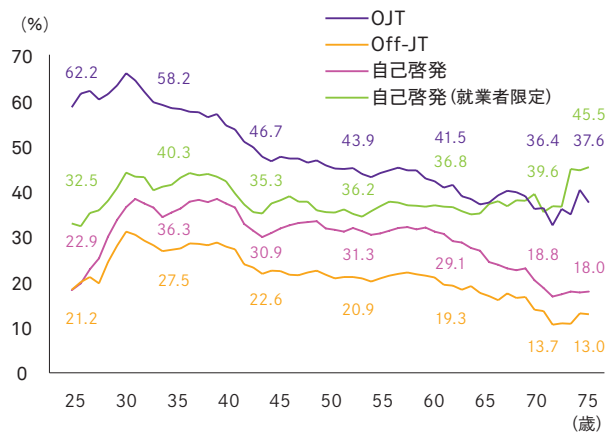
仕事に関する学びも歳を重ねるごとに行われなくなる。

図表1-8はOJT、Off-JT、自己啓発の別に仕事に関する学びを行っている人の割合の変化を表したものである。

たとえば、OJT実践率についてみると、過去1年間でOJTを行った30歳は58.2%いるが、そこから緩やかに減少し始め、60歳ではその割合は41.5%となる。そして、60歳以降も低下を続け、70歳で36.4%まで下がる。

自己啓発についても同様に歳を経るとともに実践率が低下する。ただ、これは既に引退してしまっている人

図表1-8：OJT、Off-JT、自己啓発を行っている人の割合



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
 注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。
 注2：OJTは「昨年1年間、あなたは、仕事の実務を通じて、新しい知識や技術を習得する機会がありましたか」に「新しい知識や技術を習得する機会が全くなかった」を選んでいない人の割合、Off-JTは「昨年1年間、あなたは、通常の業務を一時的に離れて、社内外で、教育・研修などを受ける機会がありましたか」に「機会があり、実際に受けた」と答えた割合、自己啓発は「あなたは、昨年1年間に、自分の意思で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組み(例えば、本を読む、詳しい人に話をきく、自分で勉強する、講座を受講する、など)をしましたか」に「行った」と答えた人の割合を表している。

が多いからであると考えられる。自己啓発については就業者に限定すると、そこまで実践率が減少している様子はみてとれず、むしろ70代半ばに実践率は高くなっている。

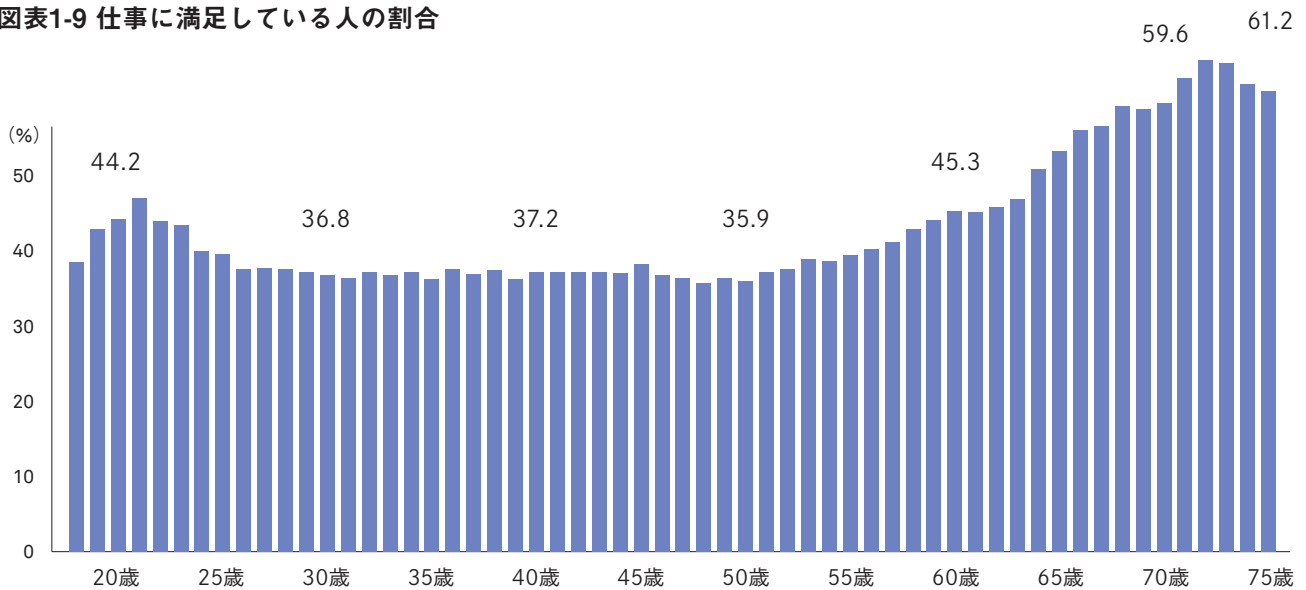
学びの種類によって動向はやや異なるものの、全体としては定年以降、学びが緩やかに行われなくなるという傾向がある。期待できる残りの就業年数が少ない高齢者にとっては、一生懸命学んだところで、その投資効果の回収は多くを望めない。経済学の理論に照らせば、そうした解釈は可能かもしれない。

仕事を通じて職業能力を高め、仕事を拡張し続ける現役時代のキャリアと、自身の能力の限界に気づき、仕事の縮小を受け入れざるを得なくなる高齢期のキャリアは構造が大きく異なるのだろう。

論点⑤：仕事の充実度

ここまで、雇用形態から職種、収入、仕事の量や質に至るさまざまな観点から、定年後の仕事の実態を探っ

図表1-9 仕事に満足している人の割合



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。注2：「昨年1年間の、あなたの仕事に関する以下の項目について、どれくらいあてはまりますか。—仕事そのものに満足していた」に「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と答えた人の割合。

てきた。そして、そこからみえてきたのは、定年を境に仕事の責任や権限を奪われ、これまででは考えられない小さな仕事に追いやられている高齢者の姿であった。

多くの人は、定年後に有意な仕事から追いやられ、低い賃金で働かざるを得ない状況に陥る。こうした中、人々は定年後の仕事に対してどのように向き合っているのだろうか。

定年を境に仕事満足度が急上昇する

定年後の仕事を人々はどのように感じているのか。それを明らかにするため、年齢別の仕事満足度をみたのが図表1-9である。

定年前の人より定年後の方が圧倒的に現在の仕事に満足していることがわかる。現在の仕事に満足している人の割合は、20歳時点の44.2%から30歳には36.8%まで下がる。その後は、50歳時点の35.9%まで低調に推移を続ける。若手・中堅のうち現在の仕事に満足しているといえる人は実に3人に1人しかいないのだ。

そして、50歳以降は一転して仕事に満足している人の割合は急上昇する。60歳の就業者の45.3%、70歳

の就業者の59.6%が仕事に満足しているのである。70歳の就業者の5人に3人が、いまの仕事に満足していると明確に答えている。

これは、かつての重要な仕事を奪われ低賃金を余儀なくされているという外からうかがえる事実を照らして、意外な結果といえる。

定年後の仕事は裁量をもつて行うことができる

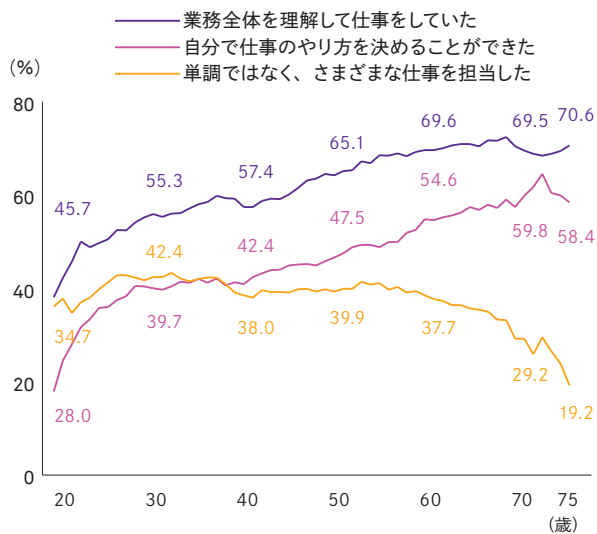
このような結果をみて、現状の仕事に甘んじているだけだという人もいるかもしれない。果たしてそうなのだろうか。

高齢者の仕事の性質をみると、歳を重ねるごとに「単調ではなく、さまざまな仕事を担当した」割合が急速に減る。多くの人が単調な仕事に従事していると感じているのである。

しかしその一方で、「自分で仕事のやり方を決めることができた」「業務全体を理解して仕事をしていた」という人は増える(図表1-10)。

つまり、定年前の仕事と定年後の仕事とを対比してみると、定年前の仕事は、単調ではなく難しい仕事で

図表1-10：仕事の性質①（年齢別）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

注：中央3年移動平均により算出している。2019年時点の数値。注2：それぞれの質問に対して、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」を選んだ人の割合を表している。

はあるものの、必ずしも自分で仕事のやり方を決めることができず、業務全体を理解しているという実感を持てる機会が少ない。これに対して定年後の仕事は、単調で簡単な仕事为主であるものの、裁量が大きい仕事なのである。

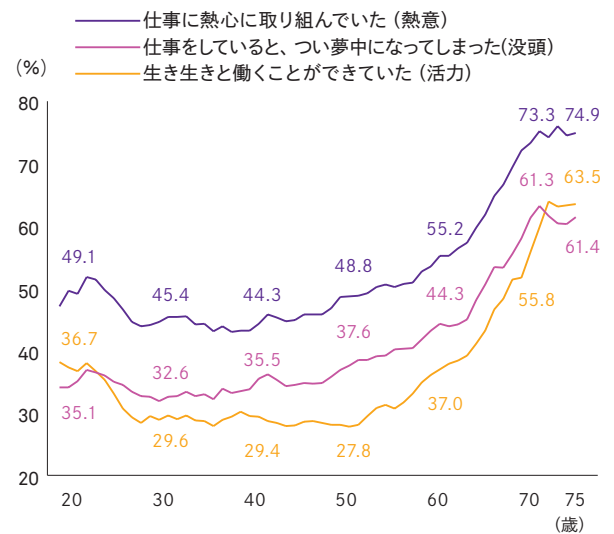
熱意をもって仕事に取り組み 生き生きと働いている

さらに、高齢者が現在の仕事にどのように向き合っているかデータを追えば、生き生きと仕事をしている高齢者の姿が浮き彫りになる（図表1-11）。

20～50歳においては、「仕事に熱心に取り組んでいた」人の割合は半数に満たないが、50代半ばではその割合が半数を超え、70歳のおよそ4人に3人が仕事に熱心に取り組んでいたと答えている。

「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」「生き生きと働くことができていた」についても、やはり定年後の人の方があてはまると答えた割合が明らかに高い。仕事に熱心に取り組む、夢中になることができる。そして、生き生きと働いているという時間を持てる。高齢者のこうした姿が浮かび上がってくるのである。

図表1-11：仕事の性質②（年齢別）



逆に、定年前の人はこのような働き方はできていない。たとえば、50歳で生き生きと働いている人は27.8%しかないなど、仕事に前向きに取り組んでいる人は少数派である。

そして、定年前の仕事のこうした現状があるからこそ、やりがいのない仕事をいつまで続けなくてはならないのかという不安を多くの人は抱くのである。

こうしたデータの数々をみたときに気づくことがある。要するに、定年後の仕事はとても魅力的なものなのだ。

ところが、多くの人はそれに気づかない。人々はなぜ定年後の仕事について、所属企業のステータスやそこでの役職、職業の地位、報酬などの外形的な側面だけに着目し、それを「とるに足らない仕事」と見なしてしまうのか。

人々はなぜ生き生きと働いていない定年前の仕事を定年後の仕事に投影するのか。そして、人々はなぜ夢中に取り組むことができない定年前の仕事に、定年後も必死にしがみつくなのか。

以下のPARTでは、これまで大切にしていた仕事の外形的な価値が失われるにもかかわらず、定年後の仕事に人々はなぜこれほどまでに熱中し夢中になるのか、その謎を解き明かしていきたい。

PART 2.

定年後の “小さくなる”キャリア論

若手・中堅世代と比べ、定年後のキャリアの中身はあまり語られていない。

ここでは、仕事に関する能力と仕事の負荷という側面から、定年前と比較した、定年後のキャリアの特徴を抽出する。

キャリアの拡張の年代調査

各自のキャリアは仕事とその人自身との関係によって規定される。その人の仕事に関する能力が高まれば、こなすことができる仕事の量や質も高まる。

担うことができる仕事の質量が増し、その際に必要となる能力も高まることで、人はより大きな価値を世の中に提供していくことができる。

それがいわば「キャリアの拡張」である。拡張したキャリアを通じ、本人が喜びを感じることであればそれもまた素晴らしいことだ。

若手・中堅世代においては、キャリアの拡張は無条件に望ましいこととされるが、シニアに関してはどうなのだろうか。年代ごとに仕事で必要とされる能力と、課される仕事の負荷がどのように変化したかを探った調査をもとに、この問題を考察していきたい。

※本稿における分析は、2021年1月に実施したリクルートワークス研究所が実施した「シニアの就労実態調査」を用いて行っている。同調査では、若手・中堅の就業者と高齢就業者の就労実態を調査している。サンプルサイズは20代：415サンプル、30代：429サンプル、40代：433サンプル、50代：879サンプル、60代：882サンプル、70代：886サンプルとなっており、特に高齢就業者の就労実態を解明することに重きを置いている。

定年を境に「低下／縮小」が 「向上／拡大」を上回る

年齢を経るに従い、仕事の負荷全般、仕事で必要される能力全般がどのように変化しているか、回答をまとめたのが図表2-1である。

横軸は各年齢層で、縦軸は「向上／拡大した」と答えた人の割合から「低下／縮小した」と回答した人の割合を引いた数値をDI (Diffusion Index) として記載している。

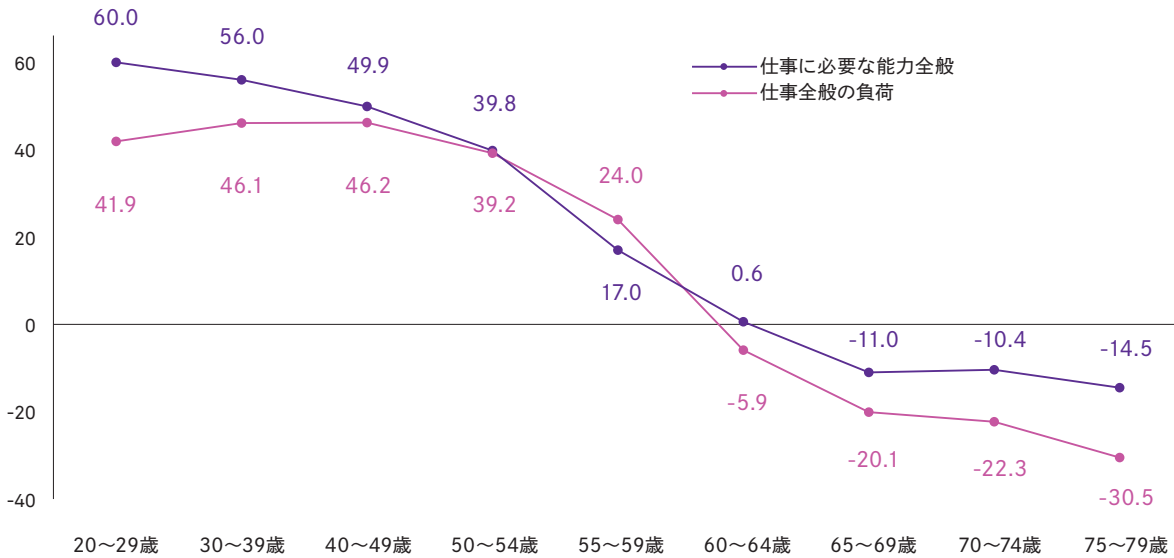
60歳あたりを境とし、仕事に必要な能力と仕事の負荷の双方が上下にはっきりと分かれている。定年前、すなわち20歳から59歳までは、仕事に必要な能力と仕事の負荷は拡大し続ける。一方、仕事の負荷は60歳以降に、能力に関しては65歳以降に、それぞれはっきりと、低下／縮小が向上／拡大の割合を上回り、年齢を増すに従い、さらにその割合が高くなっている。

さらに、DIの数値をみると、能力は65歳以降に-10%程度で推移していくが、仕事の負荷は-20%を下回る数値となっている。この結果はあくまで回答者の主観的な認知によるものであり、特に自身の能力に関しては過大評価しがちな傾向があるかもしれないが、DIの低下の幅に差があるという事実は重要である。

つまり、能力の低下幅は比較的小さく、低下を自覚する人がいる一方で、そうでない人も多くいる。他方で、仕事の負荷は低下幅が大きく、より多くの人が仕事の

図表2-1：仕事に必要な能力全般と仕事全般の負荷の変化

DI（%、向上／増大したー低下／縮小した）



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」 注：働く上で必要な能力に関しては、「あなたは、5年前と比較して、働く上で必要な能力はどのように変化したと感じていますか」の質問に対して、「5年前から向上したと感じる」「5年前からやや向上したと感じる」「変わらないと感じる」「5年前からやや低下したと感じる」「5年前から低下したと感じる」の5件法で回答を得ている。DIは「向上した」「やや向上した」と答えている人の割合から「低下した」「やや低下した」と答えた人の割合を引いたもの。仕事の負荷についても同様に設計をしており、5年前から増大したか縮小したかを尋ねている。

負荷は下がっていると感じている。

年齢を重ねるに従い、能力も仕事の負荷も平均的には低下していくが、そのスピードは仕事の負荷の低下の方が大きいと人々が認識していることがわかる。これは、

企業が定年後の人たちに対して期待値を過度に下げていることを示唆する結果でもあり、今後、改めていかなければならないだろう。

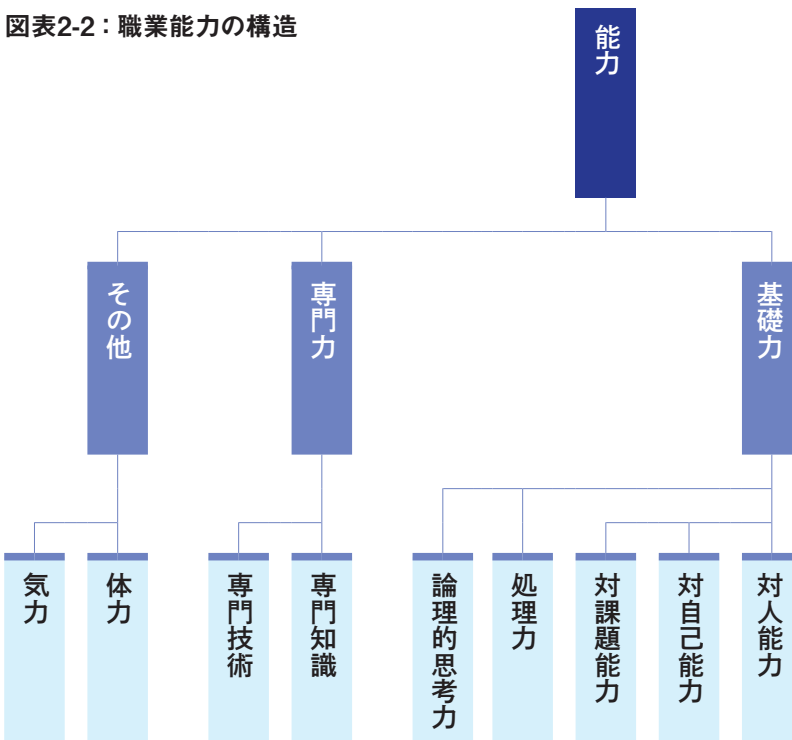
対人・対自己能力は伸び続ける

次に職業能力の変化について詳しくみていく。

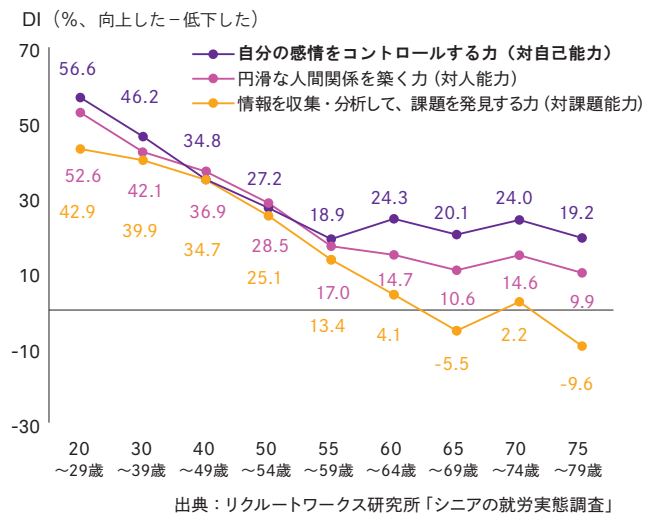
大久保幸夫『キャリアデザイン入門Ⅰ・Ⅱ』（日経文庫）を参考に職業能力を分解してみたい。

同書では職業能力を基礎力と専門力に分けている（図表2-2）。同書は定年前のキャリアを議論の中心に据えており、体力や気力など、高齢時に大きな変化が予想される能力は明示的に示されていないが、今回はこれらも仕事をする上で必要な能力と見なした。すなわち、本稿では、同書によって分類されている

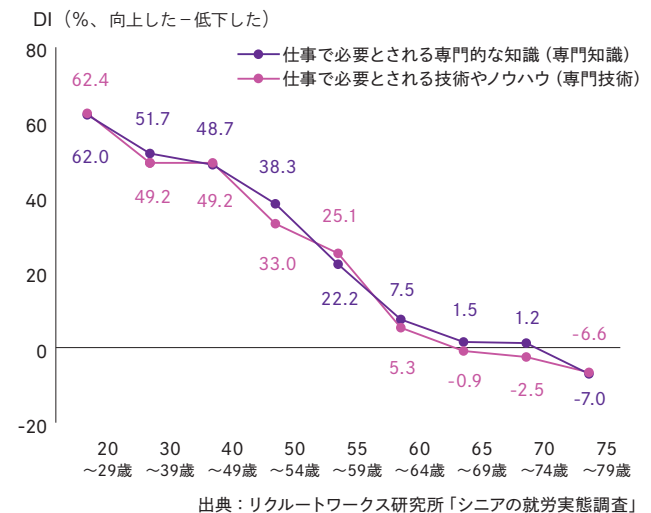
図表2-2：職業能力の構造



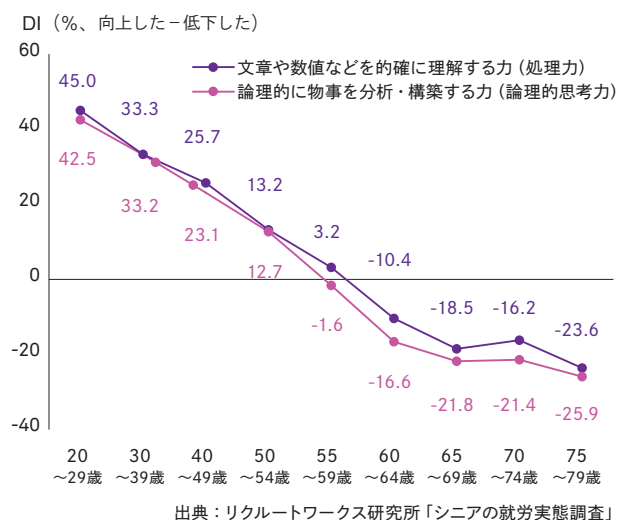
図表2-3：対人能力、対自己能力、対課題能力の変化



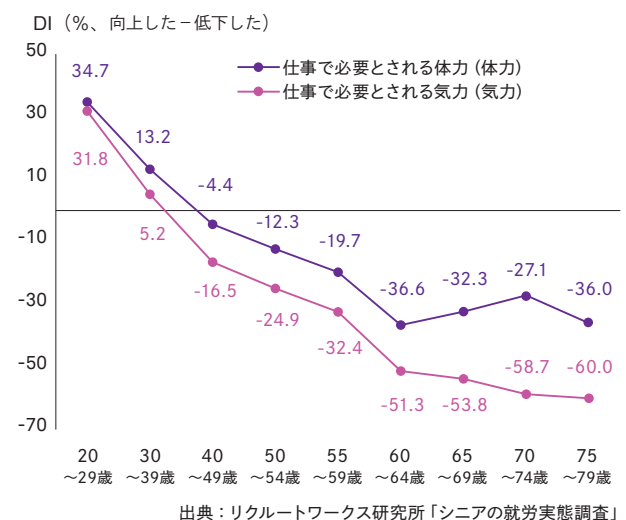
図表2-5：専門知識、専門技術の変化



図表2-4：処理力、論理的思考力の変化



図表2-6：体力、気力の変化



職業能力に、「仕事に必要な体力」「仕事に必要な気力」を加えたものを職業能力として定義する。

職業能力を細分化してみると、それぞれ変化のプロセスは大きく異なることがわかる（図表2-3および2-4）。まず、多くの人が伸び続けると認識しているのが対人能力と対自己能力だ。中でも、対人能力は60歳以降もDIが+20%前後で推移しており、「5年前と比べて上昇した」と答えた人の割合が「低下した」と答えた人の割合を20%上回る状態が続く。

その一方で、対課題能力のDIは、65歳以降、概ねマイナス圏内で推移する。処理力、論理的思考力についても概ね60歳以降、低下し始める。論理的思考力よ

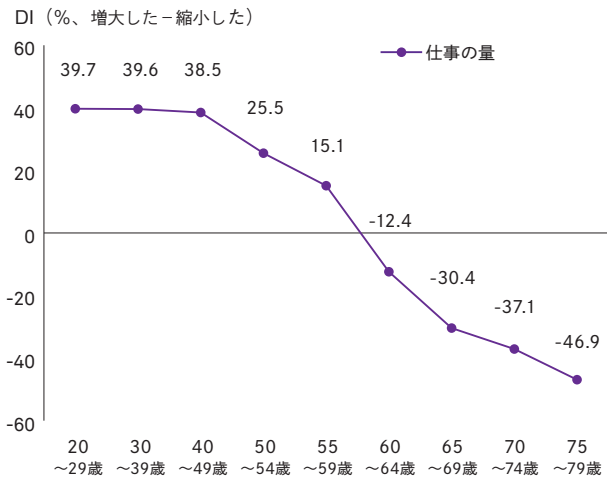
りも処理力の方がやや低下幅が大きく、65歳以降、処理力に関してはDIが-20%を下回る。

能力低下の主因は 体力・気力の低下

専門知識、専門技術については60代後半以降はDIが0%近傍で推移し、大幅にマイナスに振れるのは70代後半となる。多くの人は自身の専門知識・技術は歳をとっても保たれていると考えているのである（図表2-5）。

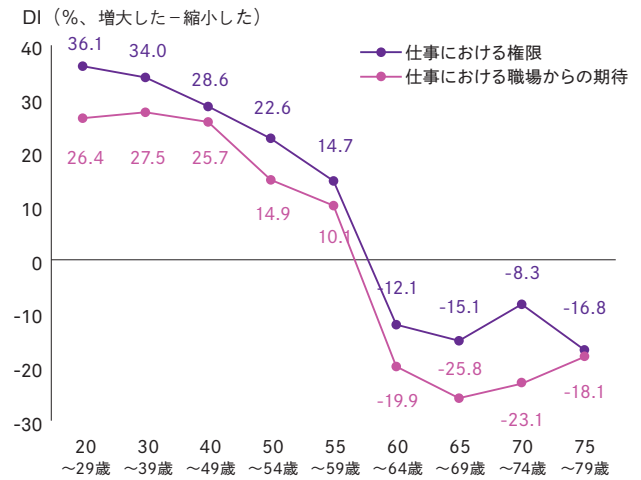
最後に分析したのが体力、気力だ（図表2-6）。この

図表2-7：仕事の量の変化



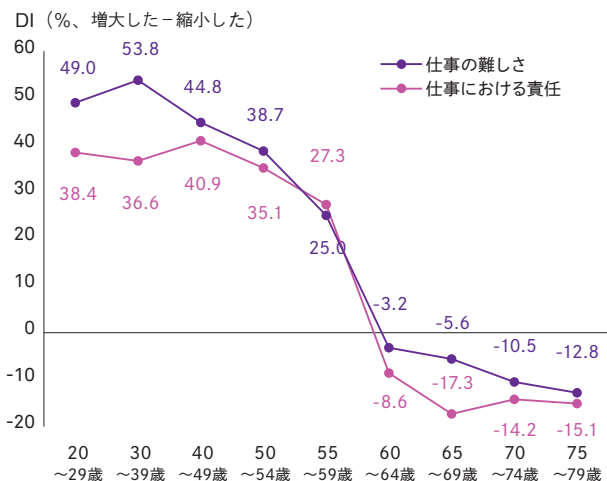
出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

図表2-9：仕事における権限、仕事における職場からの期待の変化



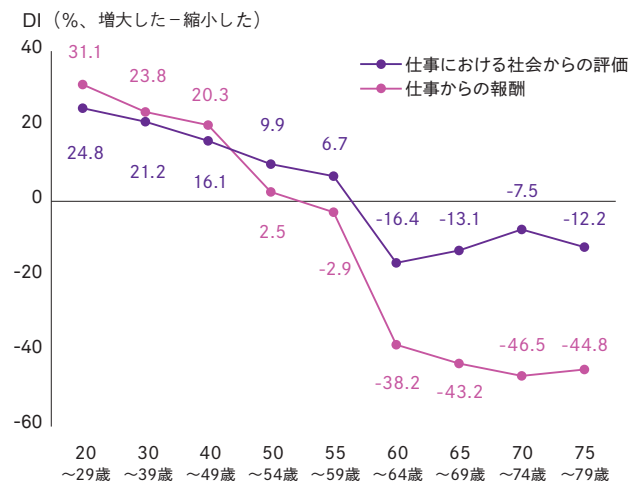
出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

図表2-8：仕事の難しさ、仕事における責任の変化



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

図表2-10：仕事における社会からの評価、仕事からの報酬の変化



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

2項目については、定年を前にして既に下がり始め、上昇と低下の境目となる0%を下回るのが40~49歳である。平均的には40歳以降には体力・気力の低下を認識し始めるということだ。

以上の結果をまとめると、人々は定年前後に体力・気力の低下を感じ、処理力、論理的思考力もやや下がると感じている。一方で、対人能力や対自己能力は向上し続け、専門知識・技術も陳腐化せずに仕事に必要なレベルを保つことができていると考えている。つまり、一部の能力は拡大を続けるものの、体力・気力の低下が主因となって職業能力全般も総体的に下がるといった図式がみとれる。

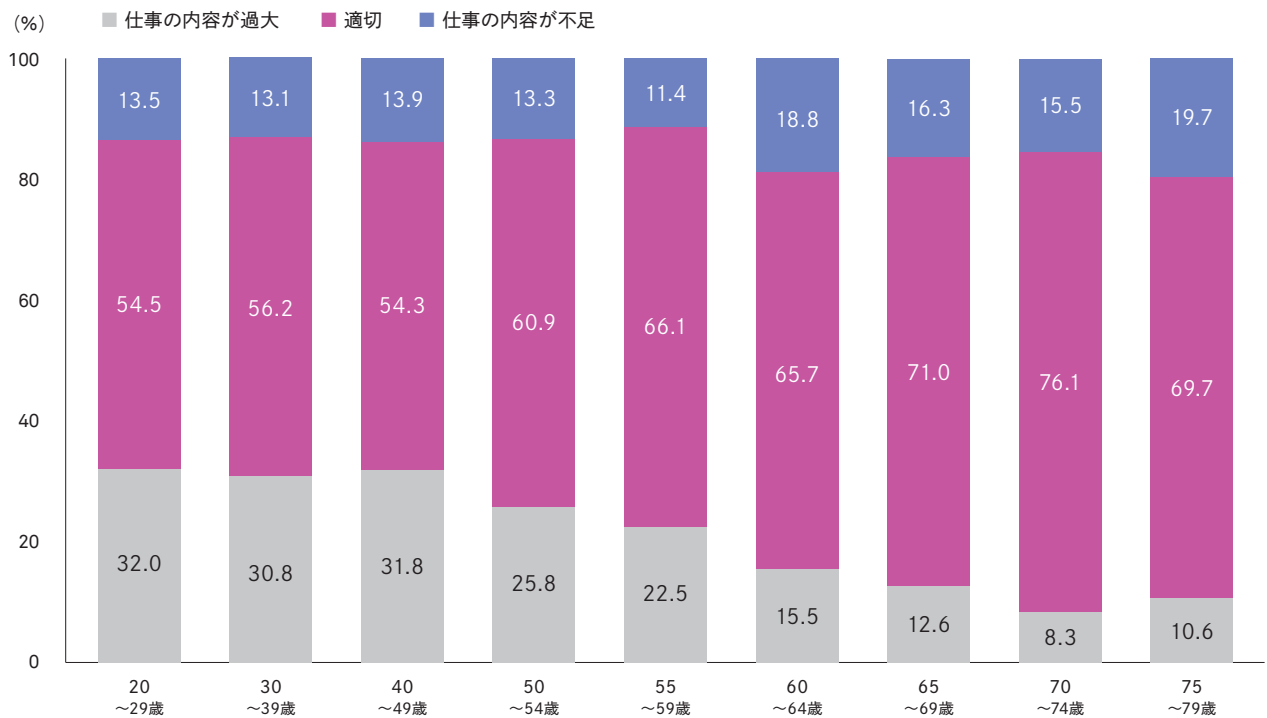
定年を転機に仕事負荷が下がる

能力に対して、仕事の負荷はどう変わるのだろうか。

それは能力と比較して傾向は明確だ(図表2-7から2-10)。すなわち、ほぼすべての項目において定年を境に急速に負荷が「上昇する」から「低下する」に転じる。「仕事の量」「仕事の難しさ」など仕事の質に関する項目、「仕事からの報酬」といった外形的な項目、あらゆる項目で定年前と定年後とで断絶がある。

いずれの項目も平均的には下がっていくのだが、より

図表2-11：能力と負荷のマッチング



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

注：「あなたの現在の仕事の内容は、あなたの働く上で必要な能力に対して適切だと思いますか」に対して、「能力に比して、仕事の内容にやや不足を感じる」「能力に比して、仕事の内容に不足を感じる」と答えた人を「仕事の内容が不足」とし、「適切だと感じる」と答えた人を「適切」とし、「能力に比して、仕事の内容が過大に感じる」「能力に比して、仕事の内容がやや過大に感じる」と答えた人を「仕事の内容が過大」とした。

低下しやすい項目とそれほどでもない項目とがある。相対的に低下が著しいのは「仕事からの報酬」である。仕事の内容はそれほど変わらないのに、定年を境に給与が下がる。このように感じている人が多いのだ。

仕事の難しさは低下しにくい

「仕事の量」「仕事における権限」も低下の度合いが大きい。一方で、「仕事の難しさ」は小さい。仕事の質は維持・向上することもあるだろうが、量や権限といった外からもたらされるものはより失われやすいということだろう。また、負荷を構成する項目のすべてが定年を経た60代前半以降に降下がり続けることも重要な事実である。

もちろん、個々によって大きなばらつきはあるものの、平均的には、定年以降、能力の低下に合わせて仕事の負荷も低下し続ける。このように、仕事の負荷

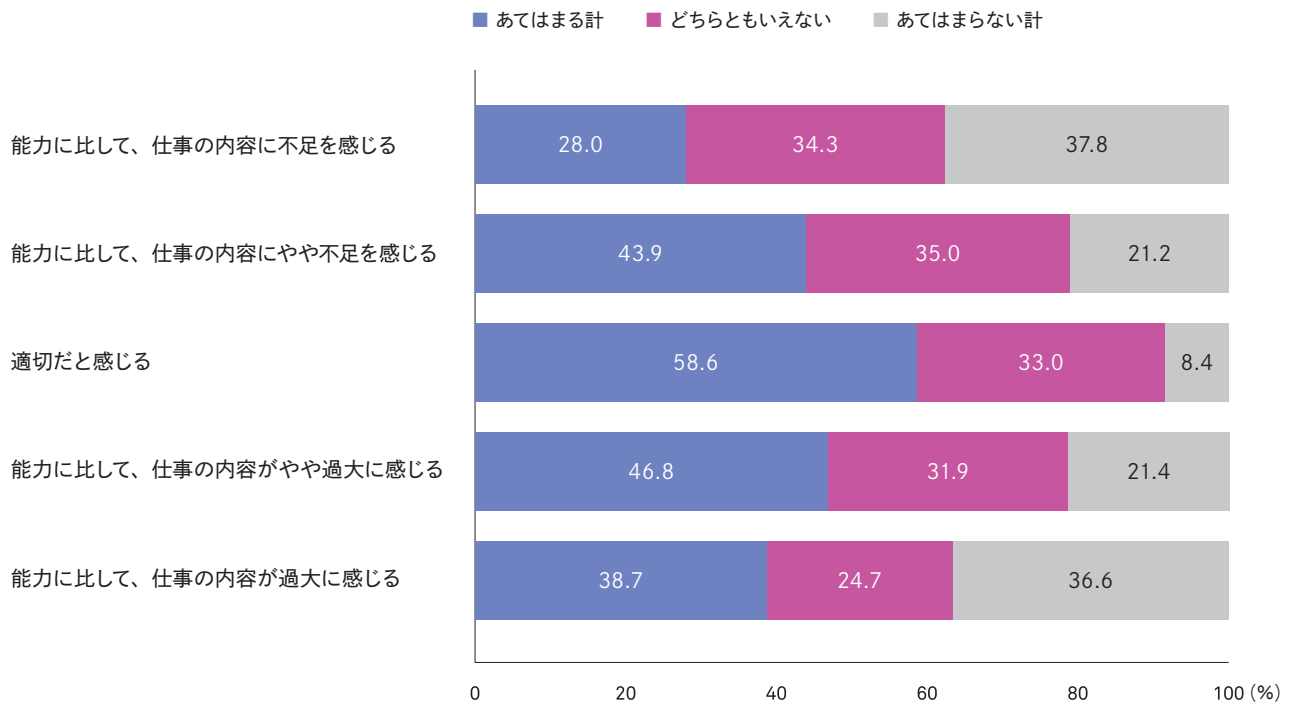
が下がることを仮に「仕事が小さくなる」と表現してみると、定年前と比較して小さな仕事に取り組むということが定年後キャリアの平均像となる。

負荷が適切だという人が定年後に増える

定年後に、一定数の人が能力の低下を感じ、多くの人は仕事の負荷の低下を感じる。両者の関係について、人はどのように捉えているのか。

図表2-11は人が自らの能力を基点とし、仕事の負荷をどう感じているかをみたものだ。これをみると、意外にも定年前後に、能力に比して仕事の負荷が適切であるとを感じる人が増えていることがわかる。自身の能力に照らして仕事の負荷が適切であるとを感じる人の割合は20代で54.5%、30代で56.2%、40代で54.3%と横ばいで推移した後、50代前半の60.9%から60代後半で

図表2-12：能力と負荷のマッチングと仕事満足度



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

注：「現在のあなたの仕事に関する以下の項目について、どれくらいあてはまりますか。一生生きと働くことができている」の項目に対して、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した人を「あてはまる計」、「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」と回答した人を「あてはまらない計」としている。

71.0%まで上昇する。

定年前は多くの人が能力に対して仕事が過大であると感じている。膨大な仕事量、難しい仕事、多大な責任。定年後にはこれらの大きな負荷から解放されるのだ。50代以降、仕事の負荷が低下していくことによって、多くの人にとって、仕事は心地よい水準に調整されていく。つまり、定年前後で仕事の負荷が少なくなっていくことで、能力と仕事負荷のバランスが適正化されていくのである。

いまある仕事で生き生きと働く

また、仕事負荷の低下は別の問題も生んでいることにも言及しておく必要がある。つまり、能力に比して、仕事の内容が不足していると答える人が増えるのだ。50代後半でそう答えた人は11.4%にすぎないが60代後半には18.8%に高まる。全体の2割と決して多数派では

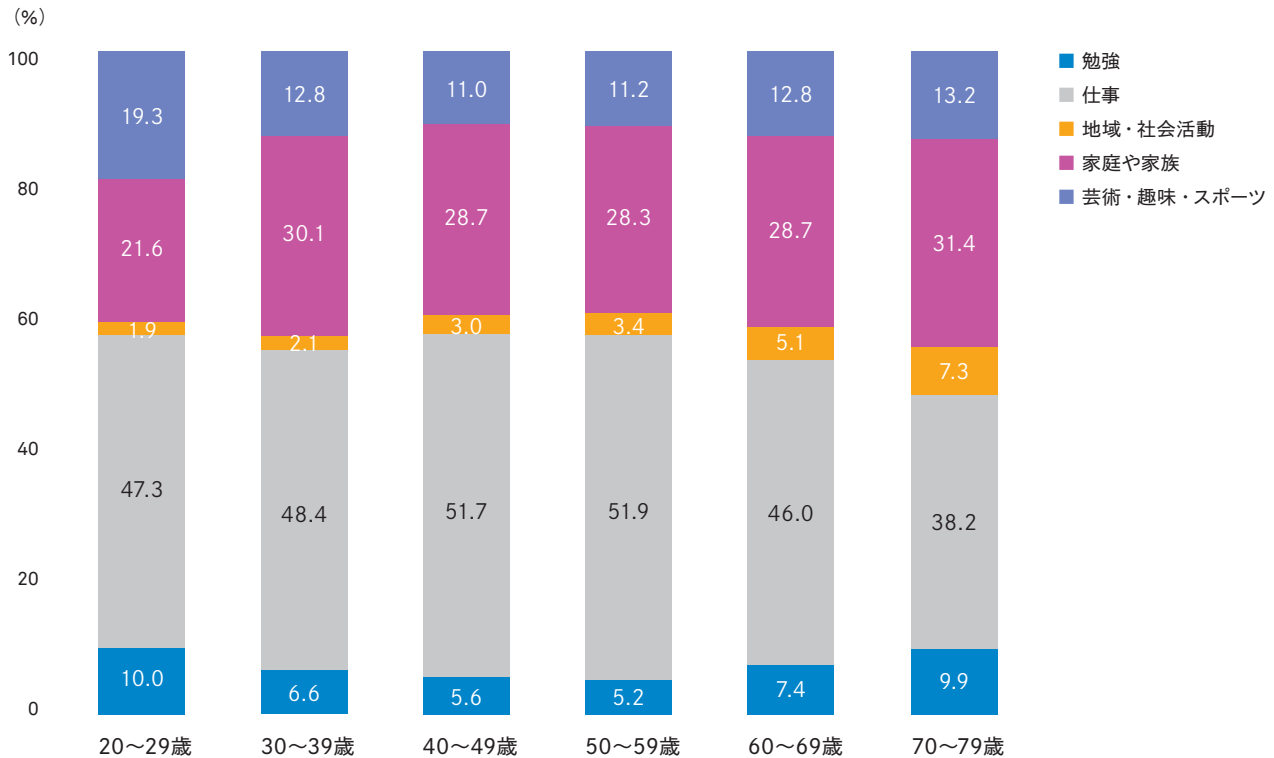
ないが、仕事の内容に物足りなさを感じる人が増えることは事実としてある。

能力に比して仕事の負荷が適切かどうかという点は、仕事の満足度に極めて大きな影響を与える。能力に対する仕事の負荷のレベルが「生き生きと働いているかどうか」にどんな影響を与えているかをみると、能力と負荷が一致していると感じている人ほど、生き生きと感じながら働いていることが明確にわかる。

一方で、仕事が能力に比して過大、仕事が能力に比して過小、どちらにせよ両者が乖離していれば仕事に対する満足度は低くなってしまふ(図表2-12)。

多くの人が定年後に能力と仕事の負荷の低下を感じながらも、その関係性に納得感を抱き、満足している。要するに、必ずしも大きな仕事がいい仕事といえるわけではないのだ。たとえ仕事が小さいものであっても、いまある仕事に確かな意義を見出せたとき、人は生き生きと働けるのである。

図表2-13：日々の活動が心に占める比重



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」

注：「あなたにとって、現在、以下の5つの活動のそれぞれはどの程度の比重を占めていますか。所要時間ではなく、心の中に占めている割合をお答えください」と聞いた上で、回答してもらった割合の平均を記載している。

仕事は生活の中心から生活の一部に

これと同時に、歳をとるにつれ、人々の心に占める仕事の割合が小さくなることも忘れてはならない。アメリカのキャリア研究者、ドナルド・E・スーパーの役割に関する研究をもとに、「勉強」「仕事」「地域・社会活動」「家庭・家族」「芸術・趣味・スポーツ」の日々の5つの活動が、働く人の心に占める割合がどの程度かを調べた(図表2-13)。

すると、仕事が心に占める割合は、50代の51.9%から70代には38.2%まで下がることわかった。定年前の人にとって仕事は生活の中心だが、定年後は家庭・家族、芸術・趣味・スポーツ、地域・社会活動など、他の活動の位置づけが向上することで、仕事は生活の

一部となる。

定年後の人が、仕事の負荷が少なくなる中でも仕事に前向きに取り組んでいる事実と、ここにあるように、多くの人が歳をとるに従い、仕事に対する自身の位置づけを低下させていることは互いに関連しているはずだ。

70歳になっても、80歳になっても、健康でありさえすれば、人生の最後まで働くことが求められるこの時代、自身の能力と仕事の負荷の低下を感じながら仕事をしていくことは誰もが避けられない現実となる。

定年後のキャリアにおいて、体力や気力の低下と向き合いながら、いまある仕事に価値があると感じたとき、人は心から楽しんで仕事に向かうことができる。

昨今、定年後に、やりがいのある仕事を奪われ、失意に暮れるシニアという姿がクローズアップされがちだが、実態はそうではない。多くの人は意外にもこうした境地に自然にたどり着いている。

PART 3.

仕事の価値観は 50代で激変する

定年後のキャリアにおいて仕事のサイズは小さくなる。

人はそうした仕事にどのような意義を見出すのか。そもそも仕事に何を求めるのか。

仕事の価値観という側面から定年後のキャリアの実相を探っていく。

現代日本人が抱いている 仕事に関する29の価値観

人は何を求めて仕事に向かうのだろうか。もちろん、多くの人が欲するのは経済的安定である。稼がなければ生活できない。収入を得るための手段という側面を否定する人はあまりいないだろう。

しかし、働くことの意味はそれだけではない。働くことを通じ、私たちは有形無形問わず、さまざまなものを得ているのも事実である。

仕事に対する価値観を体系的にまとめたのが、ドナルド・E・スーパーである。彼は、職業価値 (work value) を経済的な安定を得ることだけではなく、自分の能力が活用できること、人の役に立てることなど、20の尺度にまとめた*。

図表3-1：人が働く上で感じる29の価値観

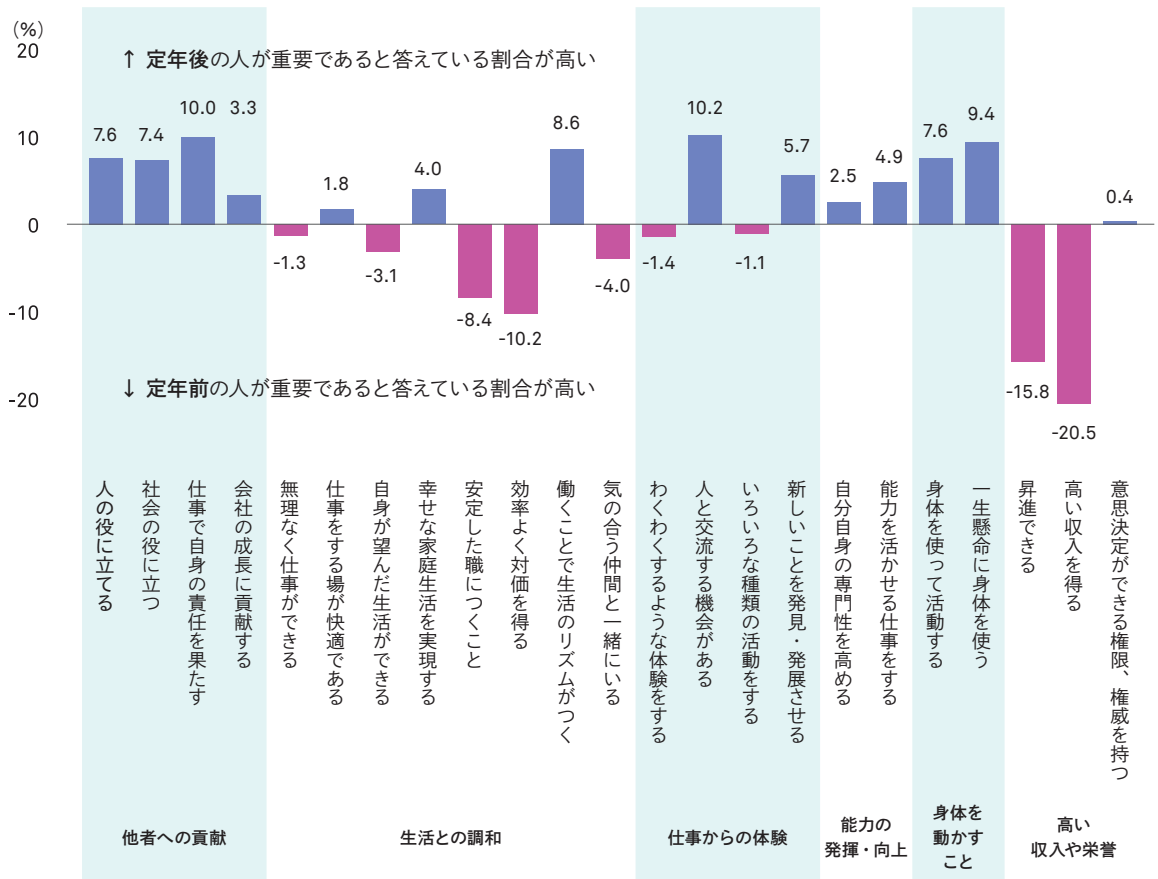
① 自分の能力を生かせる仕事をする事	①7 いろいろな種類の活動をする事
② よい結果が生まれたという実感を得ること	①8 仕事をする場が快適であること
③ 昇進できること	①9 一生懸命に身体を使って仕事をする事
④ 自分の美学にかなっていること	②0 職業が安定して将来に不安のないところで働くこと
⑤ 人の役に立てること	②1 会社の成長に貢献すること
⑥ 大きな意思決定ができるような権限、権威を持つこと	②2 社会の役に立つこと
⑦ 自分なりのやり方で、自由に仕事を進めること	②3 毎日働くことで生活のリズムがつくこと
⑧ 新しいことを発見したり、発展させたり、考え出したりすること	②4 幸せな家庭生活を実現すること
⑨ 高い収入を得ること	②5 自分の経験や技術を他者に伝える機会があること
⑩ 自分自身が望んだ生活ができること	②6 自分自身の専門性を高めること
⑪ 仕事を通じて自身が成長できること	②7 無理なく仕事ができること
⑫ 仕事において、身体を使って活動すること	②8 効率よく対価を得ること
⑬ 自分の仕事が他の人々から認められること	②9 仕事において自身の責任を果たすこと
⑭ わくわくするような体験をすること	
⑮ さまざまな人と交流する機会があること	
⑯ 気の合う仲間と一緒にいること	

注：1から20までは、中西・三川(1988)「職業(労働)価値観の国際比較に関する研究—日本の成人における職業(労働)価値観を中心に」を参考にドナルド・E・スーパーが整理した価値観を列挙。21から29までは事前に行った価値観調査の自由記述欄にみられたいくつかの価値観を採用している。

* Super, D.E. & Nevill, D.D., (1985) The values scale. Consulting Psychologists Press を参照。

PART 3. 仕事の価値観は50代で激変する

図表3-2：定年前と定年後の仕事の価値観の差



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労価値に関する調査」より作成 注：それぞれの価値観について、60歳以上の人が「重要である」「やや重要である」と答えた割合、60歳未満の人が「重要である」「やや重要である」と答えた割合をそれぞれ算出し、前者から後者を引くことで差を求めている。

仕事に対して抱く価値観は、職業選択のみならず、仕事以外の生活面におけるさまざまな役割にも影響を及ぼす。PART2では、定年後、生活に占める仕事の割合が低下する一方、家庭・家族、芸術・趣味・スポーツ、地域・社会活動などの割合が高まることがわかったが、その背景の一つとして、こうした仕事の価値観の変化があると推察される。

スーパーによる働く価値観の尺度は30年以上前にアメリカで作られたものであるため、今回、現代日本の就業者の価値観を調べるにあたって、いくつかの調整を行った。リクルートワークス研究所では、「シニアの就労実態調査」の事前調査として、働くことに関する価値観を尋ねた自由記述の調査を行っている。その結果、

得られたいくつかの尺度をスーパーの20の尺度に追加することで、計29の価値観にまとめた(図表3-1)。

仕事で何を重視するか 価値観を6つに集約

この29の価値観は大まかにどのように分類できるだろうか。「シニアの就労実態調査」では、この29の価値観それぞれについて、重要と思うか、そうでないかを5件法で尋ねている。

まずは、60歳未満の就業者(定年前の就業者)と60歳以上の就業者(定年後の就業者)との間で、それぞれの価値観を重要であると答えた人の割合の差をと

図表3-3：人が働く上で感じる6つの価値観

他者への貢献	人の役に立てること、社会の役に立つこと、仕事において自身の責任を果たすこと、会社の成長に貢献すること
生活との調和	無理なく仕事ができること、仕事をする場が快適であること、自分自身が望んだ生活ができること、幸せな家庭生活を実現すること、職業が安定して、将来に不安のないところで働くこと、効率よく対価を得ること、毎日働くことで生活のリズムがつくこと、気の合う仲間と一緒にいること
仕事からの体験	わくわくするような体験をすること、さまざまな人と交流する機会があること、いろいろな種類の活動をすること、新しいことを発見したり、発展させたり、考え出したりすること
能力の発揮・向上	自分自身の専門性を高めること、自分の能力を活かせる仕事をする事
身体を動かすこと	仕事において身体を使って活動すること、一生懸命に身体を使って仕事をする事
高い収入や榮譽	昇進できること、高い収入を得ること、大きな意思決定ができるような権限、権威を持つこと

出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」より作成

注：図表3-1の29の価値観についてそれぞれ重要であるかどうか5件法で尋ねた上で、因子分析をしてプロマックス回転を行った結果、因子1（他者への貢献）の因子負荷量が8.38、因子2（生活との調和）が7.70、因子3（仕事からの体験）が7.13、因子4（能力の発揮・向上）が6.57、因子5（体を動かすこと）が5.54、因子6（高い収入や榮譽）が5.12、因子7が0.87となったため、上位6因子を採用した。なお、6つの価値観のいずれにも該当しなかった価値観が6つあった。

ると、図表3-2のようになる。定年後の就業者が相対的に重要であると答えやすい価値観として、「人と交流する機会がある」「仕事で自身の責任を果たす」「一生懸命に身体を使う」などが挙がる。一方で、「高い収入を得る」「昇進できる」などはその重要性を失う。

さらに、29の価値観は互いに関係が深いものとそうでないものがあり、いくつかのグループに区分けできると考えられる。これらを因子分析することによって得られた結果が図表3-3である。

これによると、現代の日本人が働く上で感じる価値観は大きく6つに分類できる。すなわち、「他者への貢献」「生活との調和」「仕事からの体験」「能力の発揮・向上」「身体を動かすこと」「高い収入や榮譽」である。

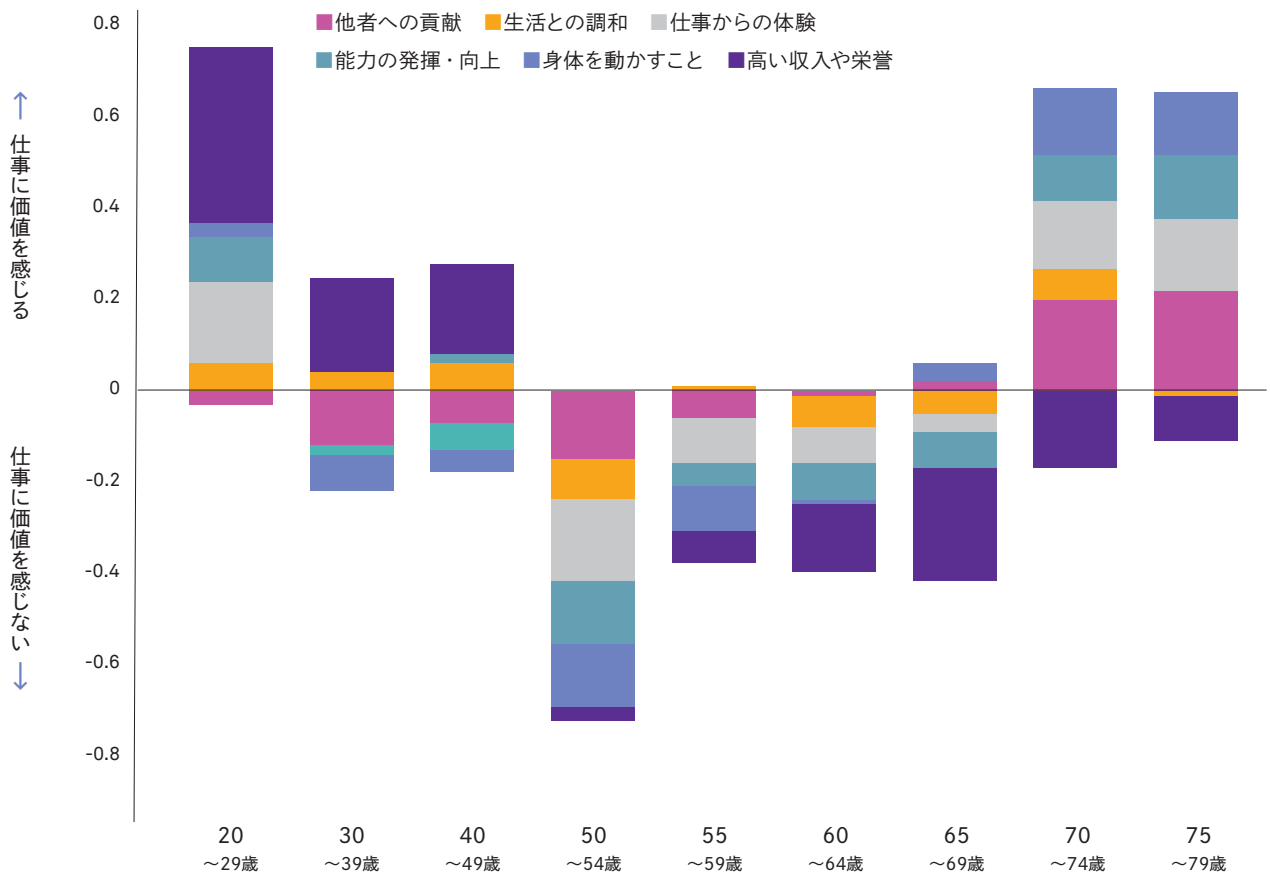
多くの人にとって、これらの要素が働く上でのモチベーションになっているのである。

仕事に対して 多くの価値を置く20代

年齢を経るごとに、その価値観がどのように変わっていくのか。各因子得点の推移を年齢別に表した(図表3-4)。

これをみると、20代は仕事に多くの価値を見出す年代だということがわかる。20代の因子得点が最も高いのは「高い収入や榮譽」となっている。こうした目標を持つことが、仕事に関する能力を拡張させるモチベーショ

図表3-4：価値観の因子得点の合計



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」より作成

ンになり、職場により競争を生み出し、組織のパフォーマンスも高まっていく。そうした意味で、若手が「高い収入や榮譽」に価値を感じて競争をすることには大きな意味がある。

さらに、「仕事からの体験」や「能力の発揮・向上」も得点が高い。新しい仕事に楽しさを見出し、仕事能力の向上を実感することができる年代が20代なのである。

50代で人は仕事に対する価値を見失う

しかし、歳を経るにつれ、仕事を通じて感じる価値は減じていく。20代から30代になると、多くの因子が急激に下がる。仕事に対して、緩やかに価値を感じな

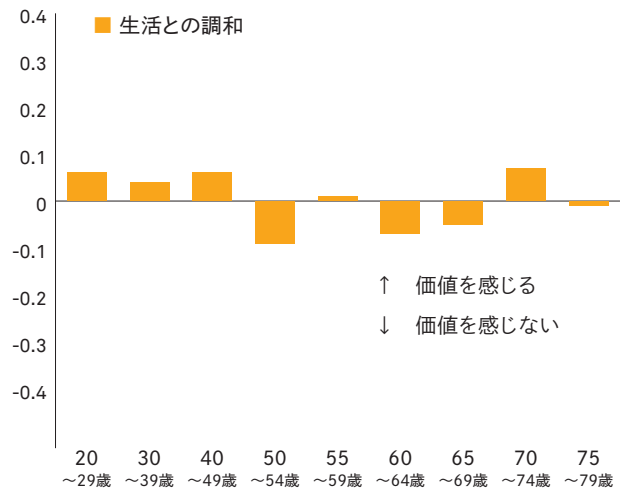
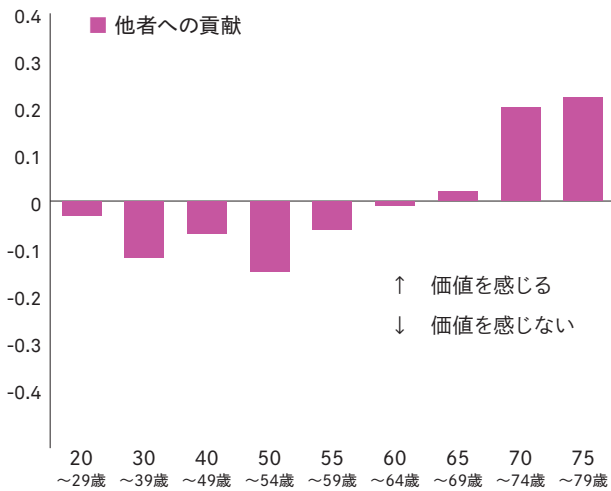
くなっていく。

もちろん、年齢が上がっても「高い収入や榮譽」に価値を感じる人はまだいる。会社で地位を上げ収入を高めることに希望を見出す人は、30代や40代の時点でも多い。

ただし、それ以外の要素は重要だと感じなくなっている。「生活との調和」は引き続き重要な価値となっているが、これは家庭を持って子供ができ、仕事を通じて家族の生活を豊かにすることを求める人が増えるということなのではないか。

そして、ほとんどの価値観について、落ち込みの谷が最も深いのが50代前半である。この年齢になるとこれまで価値の源泉であった「高い収入や榮譽」の因子得点もマイナスとなり、仕事に対してほとんど価値を感じなくなってしまう。定年が迫り、役職定年を迎える頃、何

図表3-5 価値観の因子得点（他者への貢献、生活との調和）



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」より作成

を生きがいにするにすればいいのか、目標を見失う人も少なくない。そうした現実がデータからうかがえる。

長い期間をかけて新しい仕事の価値に気づいていく

仕事に関して最も思い悩むのが50代前半だとすれば、仕事に新しい価値を見出す転機もその年代となる。心理学者ユングは40歳を人生の正午と見なし、そこから各自の個性化が進んでいくとした。しかし、人生100年と言われる現代においては、その時期はやや後退しているのかもしれない。

実際に、50代前半を底とし、「高い収入や栄誉」を除いたすべての価値観が、70代後半に向けて価値を増していく様子が見てとれる。仕事に何を求めるかという観点で見たときに、50代は大きな転機になる年齢なのである。

50代において失われた、仕事に対して感じる価値が、以後、長い時間をかけて再生していく。そして、定年以降に見出される仕事に対する価値観は、20代の価値観と大きく異なっていることにも注目したい。

高齢になるほど高まる価値観としては「他者への貢

献」「身体を動かすこと」などがあるが、いずれも20代では重視されない。つまり、より正確に言えば、多くの人にとって価値観は単に回復するだけではなく、仕事の中で新しい価値観を見出していくというプロセスをたどる。

歳を経るにつれて「他者への貢献」に高い価値

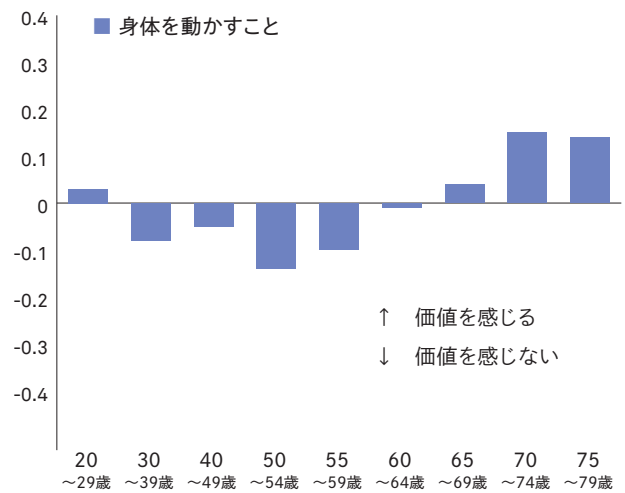
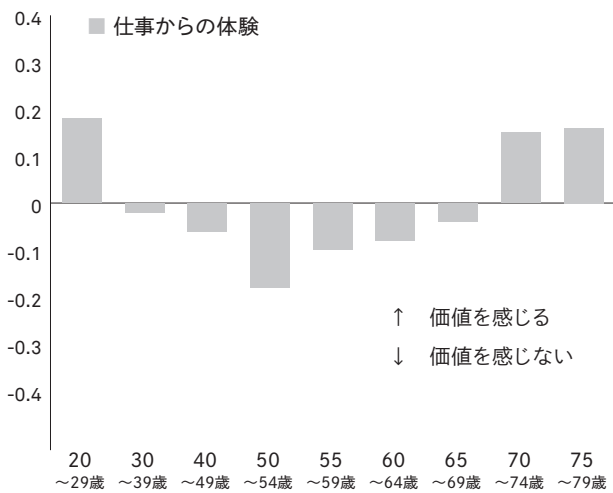
ここで、6つの価値観について改めて考えてみよう。

まず、「他者への貢献」である。この価値観は、「人の役に立てること」「社会の役に立つこと」などで構成されている。仕事で直接やりとりをする顧客に限らず、社内外問わず、広く他者に対して貢献したいという思いを持つことが重要だと考える人は、定年後に増える。

さらに、この価値観には「仕事において自身の責任を果たすこと」という要素も含んでいる。仕事とは本来、誰かのために尽くす行為であるはずだが、定年前の人にとって、そうした意識は低い。よりよいキャリアを築きたい、収入を高め、家族を楽しみたいという考えで働いている人が多数派のはずだ。要は、定年前の人は「自分のために働いている」という意識が強い。

これに対し、定年後は多くの人々が「他者のために働

図表3-6 価値観の因子得点（仕事からの体験、身体を動かすこと）



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」より作成

いている」。仕事を通じて他者に貢献し、彼らを喜ばせ幸福にする。歳を重ねるにつれ、こうした仕事本来の意義づけ、意味づけを人々は自然に行うことがわかる。

「身体を動かすこと」の価値は高齢になるほど高まる

一方で、「生活との調和」は「無理なく仕事ができること」「自分自身が望んだ生活ができること」「職業が安定して、将来に不安のないところで働くこと」などが含まれている。ワークライフバランスが保たれながら、生活に必要な収入が得られることを重視する価値観であり、仕事は生活の手段という意味合いが強い。この価値観は年齢ごとの変化が少ない。

続いて、「仕事からの体験」の因子得点は、20代で高い値を記録した後、中年にかけて低下する。そして、定年後しばらくたつと20代の水準まで回復する。

これは「わくわくするような体験をすること」「さまざまな人と交流する機会があること」「いろいろな種類の活動をする事」など、仕事を通じた体験を日々楽しむことを重視する価値観である。

多くの人が、若い頃にはこうした価値観を重視してい

たはずであるが、長い会社員人生の中でこうした感覚は徐々に失われていく。人は職業人生において、中年のときに忘れていた価値観を定年後に取り戻すという経験をするのだ。

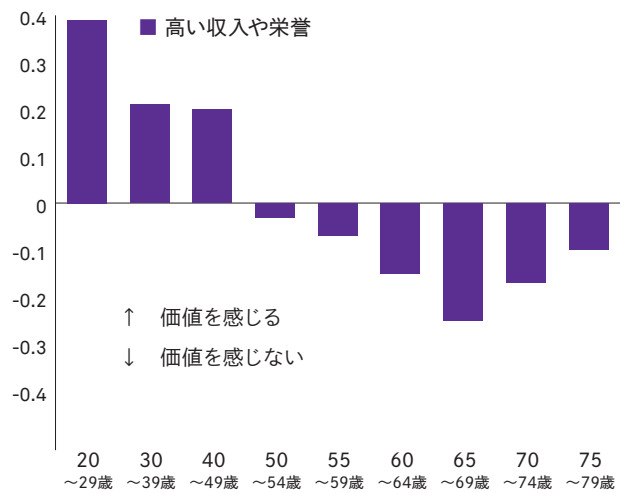
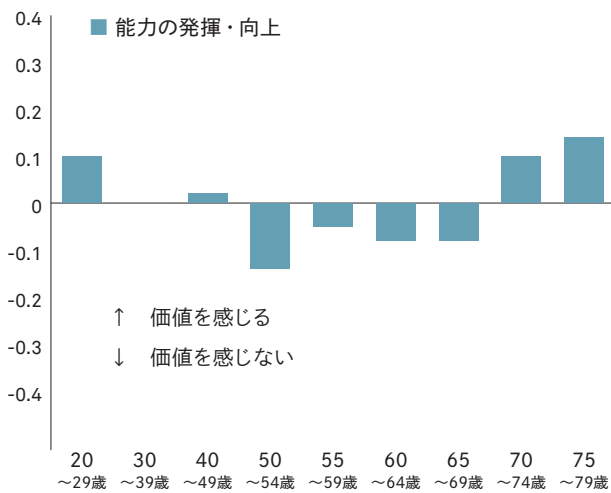
仕事を通じて、「身体を動かすこと」も高齢者にとって重要な価値観だ。身体を使う仕事に対する偏見を持つホワイトカラーは少なくないが、年齢を重ねるにつれて、仕事を通じて「身体を動かすこと」に大きな価値があることに多くの人が気づく。閉じた空間から出て、適度に身体を使う仕事に就くことは日々の生活を規則正しく保ってくれる運動にもなるのだ。

能力の発揮・向上を最後まで目指す働き方

そして「能力の発揮・向上」を目指す価値観である。高齢になっても、自ら学び直すことなどによって、自身の専門性を高め続けるキャリアを選択できることはすばらしい。学ぶことを苦にしない人であれば、平均的には能力が低下する時期にあっても、それを維持し向上させることはできる。

実際に、対人能力、対自己能力は高齢になっても伸

図表3-7 価値観の因子得点（能力の発揮・向上、高い収入や榮譽）



出典：リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」より作成

び続けると感じている。対人能力と対自己能力は仕事を
 する上で必要なだけでなく、よりよい生活を営むた
 めにも必要とされる能力である。

定年後の仕事に確かな意義を見出しながら働くため
 には、これらの能力をいかに高めていけるかが重要に
 なる予想される。低下する体力や気力、処理力・論
 理的思考力と向き合いながらも、持てる能力を思う存
 分に発揮し向上させる働き方をすることは可能なのだ。

一方で注意すべきは、この価値観は「高い収入や榮
 誉」を目指す働き方とは無関係ということだ。後者は収
 入や地位の向上そのものが目的なので、能力の発揮・
 向上は目的達成のための手段にすぎない。

「高い収入や榮譽」から いかに離脱するか

そして、定年後の幸せな働き方と深い関係にあるのが、
 まさしくその「高い収入や榮譽」を目指す価値観である。
 ここまでみてきたように、20代では多くの人がこの価値
 観を重要だと感じていたが、年齢を重ねるにつれて重
 要度が著しく下がる。

これまで多くの人が大事にしてきた「高い収入や榮譽」

を目指す働き方。先にも述べたようにこのような価値観
 を重要視する側面があるからこそ、仕事を通じて高い
 パフォーマンスが発揮される。定年前のキャリアにお
 いて大事にしていた「高い収入や榮譽」を求める価値観。
 この価値観をどうすれば捨て去ることができるか。それが、
 定年後に充実したキャリアを送れるかどうかの試金石に
 なる。

人生100年時代に必要な 価値観の転換

なぜ人が50代で仕事に対して意義を失い、迷う経験
 をするかといえば、定年を前にして「高い収入や榮譽」
 を追い求め続けるキャリアから転換しなければいけない
 ことを、予期しているからだと考えられる。

人生100年時代、70歳や80歳になっても働くことが
 当たり前の社会が訪れれば、誰もが「高い収入や榮譽」
 を目指す働き方を手放さなければならない局面がやつ
 てくる。従来そのままの自分ではいられないと気づいたと
 き、仕事の価値観をいかに転換するか。難しいことだが、
 現にこの難題に多くの人が直面し、うまく乗り越えてい
 るのもまた事実なのだ。

PART 4.

いまある仕事に大きな価値を感じるプロセス

ここまで、定年後のキャリアの現実をさまざまな観点から浮かび上がらせてきた。見えてきたのは、いまある仕事に大きな価値を感じながら働いている人たちの姿だ。

本研究では、データによる分析とあわせて、定年後の多数の就業者に対し、インタビュー調査を行った。いまある仕事に価値を感じるとはどういうことなのか。ここでは5名（人名は仮名）の内容をもとに、これまで紹介してきたデータの意味を再確認していく。5名の内訳は、①長く在籍した企業で再雇用で働く人、②これまでの経験を活かし独立した人、③仕事の比重を下げ、シニアならではの生活を謳歌している人、④かなりの高い地位にまで上りつめた後、サービスの現場で働く人、⑤学び直しを行い、それまでと関係のない仕事に充実感を感じながら働く人、である。

事例

1

再雇用で働く

菅原光雄氏（68歳）

キャリアヒストリー

自動車ディーラー一筋 再雇用、継続雇用でも

菅原光雄氏は高等工業専門学校で機械工学を学び、メーカー系列の自動車販売会社に就職した。1年ほど本社で企画関係の業務に就いた後、営業に転じる。メーカーとの折衝業務に就く約束で入社しており、最初は意に沿わなかったものの、上司や同僚にも恵まれ、営業がやりがいのある仕事となる。「仕事はきつかったですが、景気がよかったので給料が毎年上がっていきます。そこからバブル期に移行し、いい思いもさせてもらいました」

40歳の手前で営業チームのマネジャーに抜擢され、仕事のやりがいが一層増した。

3年後、本社に戻され、中古車を売り捌く部署の責任者となった。仕事は複雑で難しかった。中古車販売の利益は下取り価と売価の差が大きいほど高くなるが、売価を上げ過ぎると、新車が売れなくなり、自動車会社としての利益がしぼんでしまう。それを防ぐため、上層部との調整が不可欠だった。

また、下取り車の数は月によって大きくばらつく。ある月は利益が少なく、ある月は多い、とちがちなので、数字をならさなければ経営の健全性が保てない。それを調整する過程で、経営と現場の板挟みになる場面が多く、心労が絶えなかった。

55歳のときに役職定年を迎え、同じ部署で働き続ける。別の部署から異動してきた人が上司になるが、その仕事が未経験だったため、役職を外れても菅原氏の仕事内容はこれまでとあまり変わらなかった。

60歳で定年となり、再雇用で週5日同じ部署で働くことに。66歳からは半年更新という雇用形態で、店舗が忙しい金曜、土曜、日曜の週3日勤務となり、いまに至る。

仕事内容は定年前の59歳から大きく変わった。数百ある全国の店舗から送られてきたデータをもとに、中古

車を査定し下取り価格を設定する。お客様が待っているの、値付けの理由とともに、数字をすぐに返す必要がある。給料は大きくダウンした。「比較的単純な作業で、楽しさはあまり感じませんが、休息時間に他の同僚と話すことはとても楽しい」

会社を辞めようと思ったことはないのだろうか。「ありません。私はこの会社でしか働いたことがなく、他に行っても使いものにならないでしょう」

いまと同じ働き方は70歳まで可能だ。そのときまで元気に働きたいと菅原氏は考えている。

仕事の負荷と能力の変化

創意工夫で新しい価値を創出

50歳のときは中古車を売り捌く部署の責任者だった。調整業務が多く、仕事はきついと感じていた。

下取り価決定の仕事はそれに比べれば楽だ。「毎日大量の件数をこなさなければなりません、これでお金をもらっていいのかと思うくらいです」

一方で、仕事の創意工夫は怠らない。

たとえば、下取り価決定のプロセスは担当者の暗黙知になってしまいがちだが、それを明らかにするようにした。

「どんなデータや情報を参考に決めたのかという記録をすべて残すようにしたんです。後進のスキルアップに使ってほしいと考えました。パソコンのサーバーの容量が少ないから無理だと会社には言われたんですが、私

が何度もうるさく言ったので、できるようになりました」

体力は60代半ばを過ぎると明らかに低下した。「私には持病があり毎週通院をしています。週に4日休めるので助かっています。働けるうちは働きますが、そのうち体力との相談になるでしょう」

仕事の価値観の変化

自分の頭で考え抜かなければよい仕事はできない

菅原氏は55歳で役職定年となった。手当が減り、賞与も目減りした。「父が公務員で、教育費が必要な子育て期に最も給料が高くなり、その後は減っていくと聞いていたので、理不尽とは思いませんでした」

一方、サラリーマンだから、ある時期までは出世して偉くなりたいという希望もあった。「『可能性はいくらでもあるよ』と周りからも言われ、自分もその気になりましたが、40代後半になると、自分の能力はこんなものだ、とわかってきます。そのときに価値観が変わりました。上を目指すだけが仕事ではないと。仮に2週間、私が休んだら、この仕事は廻らなくなってしまう。そういう重要な役割を自分は担っているのだと思うようになりました」

現在の継続雇用になり、価値観はまた変わった。

「再雇用で同じ仕事に就いた人の中には、言われたことをマニュアル通りにやる人もいました。以前、私より立場が上だった人もそうでした。私はそういう仕事の仕方はしたくないと思いました」



最終学歴：高等工業専門学校
住居：持ち家一戸建て
年金：22万円／月
貯蓄：1,100万円

	50歳時点	現在
年収	700万円	▶ 200万円
業種	卸売・小売業	▶ 卸売・小売業
職種	会社・団体等管理職	▶ 企画・販促系事務職
就業形態	正規雇用者（課長相当）	▶ 嘱託
週労働時間	5日	▶ 3日（22時間）

事例

2

独立して働く

盛田悟志氏（76歳）

キャリアヒストリー

生涯—プラントエンジニア 国内より海外で活躍

大学の理工学部で電気工学を学んだ盛田悟志氏は新卒で建設会社に入社する。以来、一貫して、工場などの生産設備の設計や施工管理を行うプラントエンジニアとして働く。

最初の10年あまりは国内案件を、以降は海外案件を担当する。「何もない砂漠に天然ガスや石油のプラントをいろいろな国の人たちと協力し、4、5年かけて造る。2000億円かかった案件もあります。完成したプラントが稼働したとき、われわれがこれを造ったんだと大きな感動を覚えたものです」

仕事は楽しかった。「一般的なメーカーの場合、ある程度、固定したメンバーで、似たような仕事をするようになりますが、われわれは違う。仕事の中身は似通っていても、新しい場所で、新しい顔ぶれの人たちと協働する。新鮮で楽しい経験です」

担当者に権限を委譲し、好きなようにやらせてくれる風土が同社にあったこともよかった。特に海外に駐在

している場合、日本からは各分野のエキスパートを何名か呼び、あとはその国の設計会社を使い、リーダーシップを発揮して全体をまとめる。「その仕事には大きなやりがいを感じました」

悩みもあった。多くは技術的なことだが、答えが記載されているマニュアルがあるわけでもなく、最後は自らの経験知に即して判断し解決した。

50歳のときに担当部長となり、マネジメントにも携わるが、メインの仕事は現場にあった。

同社の定年は56歳で、退職金が支払われる。一方で、60歳までは役職の停止もなく、同じように働くことができた。さらに継続雇用期間が3年あり、同社を完全に去ったのは63歳のときだった。

いくつかある選択肢の中から盛田氏は起業という道を選んだ。「私はプラントエンジニアという仕事が好きなんです。日本の商社や小規模のエンジニアリング会社が同じような仕事を海外で手掛けようとするのだけれど、ノウハウはないし、人材もいません。そうした企業に対し、コンサルタントやアドバイザー役ができるのではないかと考えたのです。1年ほどの準備期間を経て起業しました」

商社に勤務する知人が紹介してくれた中国の案件が最初の仕事だった。上海に6年間赴任し、化学工場の立ち上げにかかわる。設計から資材の調達、工事の管理、稼働までのプロセスを指導した。

その後、同じ商社が獲得した別の案件で、アメリカとメキシコにも、それぞれ数年間赴任。いずれも自動車工場の立ち上げだ。ところが2020年に新型コロナウイルス感染拡大が起こり、新たな仕事はすべてストップしてしまった。

最初は一人で起業したものの、数年後には人を雇い、数十名規模の会社にしたという夢があったが、現実的にはもうかなわないと悟る。「私の努力が足りなかったんです。起業直後に一人でやれる仕事は次々に舞い込み、友人のサポートを得ながら一生懸命こなしていくうち、年月がたってしまった。でも後悔はしていません。それ以後十数年、夫婦で食べていけるだけのお金は稼いできたわけですから」

仕事の負荷と能力の変化

小さい仕事だから 端から端までできる

盛田氏は60代まで体力の衰えを感じたことはなかった。気力は起業したときがピークで、職業生活の終わりがみえてきた現在はその頃より落ちた。

能力に関しては、「若い頃と変わらない。同じような仕事は同じようにできるだろうと思っています。ただ、体力がついてくるかが大いに疑問」という。

担当する案件の規模は大きく縮小した。建設会社のときが1000億円単位だとすると、直近のメキシコの案件は10億円単位だった。

前者が、負荷は大きい、大きなやりがいと得られる仕事だとしたら、後者は、負荷が小さい、やりがいも小さい仕事、ということだろうか。「いいえ、違います。仕事の規模が小さくなり、かかわる人数も減ると、端から端まで私が担当することができる。相手にするのも先方のエンジニアではなく、経営者です。そういう意味ではやりがいは大きい」

コロナ禍が一段落したら、再び海外で働きたいと考えているが、体力の低下という不安がある。



最終学歴：大学学部卒
住居：持ち家一戸建て
年金：20万円／月
貯蓄：1,800万円

仕事の価値観の変化

勉強熱心な海外の若者にかつての自分が重なる

50歳の頃はどんな意識で働いていたのだろうか。「自分一人でやれる仕事は限界がありますが、他の仲間がきちんと仕事をしてくれば、成果は何倍にも大きくなります。だから、彼らの面倒を一生懸命みなければならぬんだと思っていました。一方で、正直いえば、給料をできるだけ多くもらって楽な生活がしたいという気持ちもありました」

現在は、海外の若者と一緒に、彼らのために働くことがモチベーションになっている。「中国やメキシコはこれから勃興していく国です。こちらが一生懸命教えると、彼らも貪欲に学んでくれます。若い頃は自分もこんなふうだったなあ、という感慨もあります」

起業直後に仕事を廻してくれた知人には深い感謝の気持ちを変わず抱いているという。「仕事上はそんなに深い付き合いがなかったのに、起業すると知ったら、声をかけてくれた。それ以外にも多くの人のサポートがあつて、いまがある。人の縁に恵まれていたのは確かです」

	50歳時点	現在
年収	1,200万円	▶ 300万円
業種	建設業	▶ 建設業
職種	会社・団体等管理職	▶ 機械・電気技術者
就業形態	正規雇用者(部長相当)	▶ 自営(雇い人なし)
週労働時間	5日	▶ 3日(15時間)

事例

3

生活を謳歌しながら働く

高山孝蔵氏（77歳）

キャリアヒストリー

営業から企画部門へ 思いがけない異動の結果

高山孝蔵氏は理系の高校で電気通信技術を学び、防災設備メーカーに就職する。「高校で学んだことが活かせるだろうと思い、就職先を選びました」

ところが入社してみると、配属先は調達部門だった。各種部品のバイヤーとして働く。数年たつと、外勤の仕事がやりたくなり、営業への異動を自ら申し出、希望がかなう。入社して5年が経過していた。

営業は約3年で担当地域が替わる。30歳のとき、地方の支社への転勤を命じられ、係長に昇進した。

その支社には10年間勤務し、課長になると同時に本社に戻る。

45歳のとき、部長に昇進し、新設された企画部門の責任者に抜擢される。「当時の営業はいまと違い、顧客のもとを頻りに訪れるといった身体を張ったスタイルです。長年そんな仕事だけやってきた私に務まるのか、戸惑いました」

高山氏は言葉や記号をやりとりする通信と、動画な

どの映像とは別物と認識していたが、衛星放送に代表されるように、その二つが融合し、通信機能を使って映像をやりとりする時代が到来していた。そうした中で取り組むべき新事業を考え出さなければならなかった。難題に頭を抱えた。

家電メーカーや通信機器メーカーを訪れ、最先端の話を聞かせてもらった。NHKの放送技術研究所にも何度も足を運んだ。「自宅でみているテレビ映像と違って、リアルそのもの。こういう映像が自宅でみられる時代が来るのか、と驚きました」

成果が出ないうちに10年がたち、55歳で役職定年になる。給料の額は変わらないが、部下なし部長だ。仕事は営業に戻り、若手のサポート業務だった。

60歳で定年退職する。再雇用の仕組みはまだ整備されていなかった。子供が2人おり、下が大学生で学費がかかるので、働き続けた。

自分に合いそうな仕事を探したところ、銀行でお客様を投資信託の窓口案内する仕事が見つかった。「試験を二度受け、採用になりました。スーツにネクタイのきちんとした正装で、お客様には丁寧に頭を下げなければならない。身だしなみや礼儀については、口酸っぱく指導されました」

雇用は1年契約で毎年更新していたが、70歳になると更新はない。そのタイミングで自宅を引っ越す。新しく住んだ市の広報誌をみると、高齢者向けの仕事を紹介していた。

市内の小学校で、週2日、グラウンドや体育館をサッカーや野球のチーム、バドミントンサークルなどに有料で貸し出す手続きを行う管理業務がいまの主な仕事だ。「4人でシフトを組んで仕事を廻しています。いろいろな年代のスポーツをやっている人と接するのは楽しい」

高山氏は現在、仕事がある日以外も毎日外出している。「音楽が好きでピアノのレッスンに通っていますし、コンサートにもよく足を運びます。身体を動かすのも好きで、週2、3回はトレーニングジムにも行っています。ゴルフが大好き。以前は9割が接待でしたが、いまは身銭を切っていますから、気持ちが全く違います。もちろんいまの方が楽しい」

仕事の負荷と能力の変化

苦しんだ“部長の壁” 役職定年で自由な時間を

高山氏は営業で成果を上げ続け、順調に出世した。部下のマネジメントも苦にはならなかった。壁にぶつかったのが、部長になったときだ。「負荷の高い仕事で、私のキャリアの中で一番苦しい時期でした」

55歳の役職定年時にその仕事から解放される。「それ以降、60歳の定年までの5年間、暇になりました。管理する部下がない、文書やデータを作らなくてもいい。会社に勤めながらも、自分の好きなことを追求できる時間ができたわけです」

その間、高山氏は会社を離れた後の人生設計に取り組む。それまでは毎晚会社の仲間と飲んでしたが、きっぱりやめ、外の人と交流するようになった。

定年退職以降は銀行の案内係、そしていまも続けている小学校の管理員という二つの仕事に就いた。「その二つとも、私の経験から言えば、難度の低い仕事です。銀行も投資信託の専門知識が必要とされたわけではなく、いわゆる接客業ですから、難しくはありませんでした」



最終学歴：高校卒
住居：公営等賃貸住宅
年金：23万円／月
貯蓄：500万円

仕事の価値観の変化

好きなことができる 定年時の解放感

新事業の企画がうまくいっていたら、役員への道が開けたかもしれない。「同期は110名いました。役員にまで上りつめるのはほんの一握りです。当時、自分もその一人に、という気持ちがありました」

60歳で定年となった。「長年勤めた職場を失うという喪失感はなかった。むしろ、これからは好きなことができるんだという解放感がありました」

それ以前は、「こうやってくれ」「ああやってくれ」と上司から命令される日々だった。「それが完全に変わった。自分でこうやろう、ああやろう。この人と酒を飲もう。この仲間ゴルフをやろう。すべての決定権が自分に移りました」

以降、高山氏の中で仕事の位置づけが大きく変わった。「仕事が7割、それ以外の遊びを含めたプライベートが3割だったのですが、逆転しました。現在は趣味と人付き合いに没頭しています。本来、好奇心旺盛で、家にもって何かをするより、外に出て世間と接していたいタイプなんです」

	50歳時点	現在
年収	650万円	▶ 120万円
業種	電気機械器具製造業	▶ サービス業
職種	会社・団体等管理職	▶ 施設管理サービス
就業形態	正規雇用者(部長相当)	▶ 自営(雇い人なし)
週労働時間	5日	▶ 3日(15時間)

事例

4

サービスの現場で働く

小見山寛氏（75歳）

キャリアヒストリー

国民を守る仕事から 看護師を支える仕事へ

小見山寛氏は防衛大学校（防大）を経て自衛隊に入隊した。最初の1年間は幹部候補生学校で過ごし、卒業した段階で、自衛官として任官する。肩書は尉官で、通常の軍隊という少尉だ。練習部隊に入り、国内を巡り、海外へも出た。

帰国後に配属先が決まる。当初の希望と異なっていたため、配属替えを人事に申し出るが聞き入れてもらえなかった。

その部隊で28歳のとき、上司のパワハラに直面する。「理不尽な言葉を浴びせるんです。仕事の苦勞ならいくらでも頑張れますが、人間関係はそうはいかない。しかも部隊は逃げ場がなく苦しかった」

42歳のとき、80名程度で構成される部隊の指揮官に抜擢される。「単独行動を旨とした部隊で、指揮官にすべての責任がかかってくる。その職に就けたことは本当にうれしかった。その2年間は私の生涯で一番生きがいを感じました」

その後、幕僚監部（参謀部）に異動し、予算作成や武器の開発要望の作成に携わる。政府との折衝が不可欠で、官僚との丁々発止のやり取りを繰り返す。

しかしその後、防大の教授となって戦略を講義せよという意に沿わぬ人事が来た。「順調に出世していると思っていたので、落ち込みました」

ところが、防大に赴任してみると、学生との交流が案外楽しかった。海外の軍隊の教官を多数招聘して行われた士官学校サミットの企画運営にも携わる。

防大での2年間を経て、再び指揮官として情報部隊に異動する。50歳を過ぎていた。「任されたのは情報部隊の再構築です。コンピュータを使った情報システム構築は随分やってきていました。自衛隊での仕事の総仕上げだと思い、2年間、一生懸命取り組みました」

60歳で自衛隊を定年退職し、情報部隊在籍時に付き合いがあったシステム会社に、先方から請われて再就職する。

肩書は顧問だが、決まった仕事はない。自衛隊と契約して仕事をしているわけだから、情報セキュリティは盤石だろうと思っていたが、確かめてみると、脆弱そのものだった。「このままだと、自衛隊との仕事もできなくなると社長に直訴し、改善のための権限を与えてくれるよう、頼んだのです」

社長は申し出を快く受け入れてくれた。全社のセキュリティ体制をゼロから構築し直した。監査員の国際資格を自ら取得、毎年監査を行い、穴が見つかったら改善するところまでやり切った。

その会社には10年在籍する。年金支給が始まる63歳までは正式な顧問で毎日出社し、それ以降は非常勤で週3日勤務だった。

その後、自衛隊の先輩から紹介を受け、病院の女性看護師寮の管理人となる。早番、遅番、宿直に分かれ、8日のうち3日勤務というサイクルだ。具体的な仕事は寮の出入管理、ゴミ出し、清掃、宅配物の取り次ぎ、施設の点検や不具合の発見などだ。「勤務が不規則である上に、コロナ禍もあって、看護師は過酷な状況にあります。若い彼女たちを何とか支えたいという気持ちで仕事をしています」

仕事の負荷と能力の変化

耳に障害が発生し コミュニケーションが困難に

自衛隊で最初に入った幹部候補生学校。小見山氏いわく、「受けたのは普通の大学で行われる職業教育のようなもの。座学だけではなく、肉体を酷使する過酷な訓練も必須でした」。

28歳のときに受けたパワハラでは気持ちが大きく沈んだ。その後、部隊の指揮官となる。「80名の命を預かる仕事ですから、過大なストレスが発生します。それが原因で糖尿病を発症してしまいました」

さらに幕僚監部勤務、防大教授、情報部隊の指揮官と、負荷の高い仕事が続く。

定年退職し、システム会社での再就職を経て、現在は寮の管理人として働く。「それまでのように能力をフル活用する仕事ではありません。時間と体力さえあれば楽勝です」

体力の衰えは60代半ばから感じ始めた。「一番はゴルフのときです。記憶力も衰えてきました。耳も遠くなり補聴器が必須で、人とのコミュニケーションに困難を感じます。唯一、気力は健在です」



最終学歴：大学学部卒
住居：持ち家マンション
年金：27万円／月
貯蓄：900万円

仕事の価値観の変化

仕事の軽重にかかわらず 改善していくことがやりがい

自衛隊の最高位クラスの幹部から寮の管理人へ。小見山氏の仕事のサイズは大きく縮小した。現在の仕事は「つまらない」ものかと問えば、「いやいや、つまらなくなっておりません」。

それには自衛隊時代のある上官の教えが影響している。「『着任直後の半年は目の前の仕事の勉強にいそしめ。半年過ぎたら、新たな挑戦を』と言われたんです。そのおかげで、新しい役割に就いたら、足りないものは何か、何を変えたらいいかをいつも意識するようになったのです」

仕事の軽重にかかわらず、何かを付け加え改善していくことが、小見山氏の「働きがい」だ。定年退職後に顧問として入ったシステム会社でも、頼まれたわけでもなく、セキュリティ体制を構築し直した。

いまの寮の管理人の仕事でもそうだという。「小さなことですが、看護師さんに少しでもくつろいだ気分になってもらえるよう、決められた仕事以外に、自分なりの工夫を日々行っています」

	50歳時点	現在
年収	800万円	▶ 140万円
業種	公務	▶ そのほか
職種	そのほか	▶ 施設管理サービス
就業形態	正規雇用者(部長相当)	▶ パート・アルバイト
週労働時間	5日	▶ 3日(24時間)

事例

5

学び直して働く

服部昌平氏（71歳）

キャリアヒストリー

県庁職員から包丁研ぎへ 小さな学び直して転身

服部昌平氏は大学の法学部を卒業し、県庁の正職員になる。最初は主税局に配属され、税金関連の仕事に就く。

出世意欲は弱かったが、試験制度が整備され始めた頃でもあり、腕試しに主任試験を受けたところ、合格。試験に受かると局が替わるのが慣例だったため、下水道局に移り、経理担当になる。

50歳のときに従事していたのは、下水道施設の建造計画が変わり、不要になってしまった取得済みの用地を売却する仕事だった。「公共事業用に買い上げ、さらに住宅地内にあることが多いので、利用制限もある。新しい購入者を見つけて売却するのではなく、その土地の隣接者に働きかけることになります。それまでは役所内の仕事ばかりだったのですが、これは違いました。値付けから交渉、売却まで、結構面白く仕事ができました」

その後、同じ経理部内で庶務の仕事に就く。下水道

工事が原因で周囲の地盤が緩み、傾いてしまった家屋や塀などの持ち主と補償のための交渉を行うという仕事だった。「納得していただく補償内容にまとめ上げるのはなかなか大変でした」

若手の指導にもあたった。「新入職員向けの研修では簿記の基礎知識などを教えていました。若い人に教えるのもやりがいのある仕事でした」

60歳の定年とともに、同じ県庁で再雇用。今度は教育局に替わり、ある小学校の事務を担当した。

なぜ教育局、そして学校を選んだのか。「下水道局だといままでの部下が上司になります。それが嫌だったのと、全く畑違いの場で働いてみたかったんです。しかも学校は教員が主役なので、事務担当はなり手が少なかったんです。競争率が低いのですんなり入れるかと思ったのです」

具体的な仕事は教材の購入、給食で使う食材の支払い、給食費の徴収などだ。「守備範囲は狭くなりましたが、金銭を扱うという意味では同じです。その範囲で何ができるかを考えた。やりがいは特に下がりませんでした」

その仕事は65歳で終わり、服部氏はかねてから興味を持っていた包丁研ぎの仕事へと、大胆なキャリアチェンジを図る。シルバー人材センターで講習を受け、刃物店が主催するスクールにも2回ほど参加した。「包丁研ぎの仕事は誰にも雇われず、自分一人、やりたいようにできる、という点に魅力を感じていました。70歳になったとき、独り立ちしたい。それまでは、依頼があればやるという形で、腕を磨きつつ、パートで別の仕事をやろうと考えました」

ハローワークで探したところ、二輪車販売店の経営者が集まった組合の経理という仕事が見つかった。

この仕事に約4年半従事した後、70歳になった一昨年から包丁研ぎに専念している。週3日、自宅前に看板をかけ、ホームページも作った。「丁寧に研いで1本あたり1時間かかります。種類によって研ぎ方が変わり、切れ味はもちろん、光沢も全く別物になります。それが楽しい。仕上げ品を直接手渡しして、お客様に喜んでもらった瞬間が最高です」

仕事の負荷と能力の変化

県庁時代に培った 経理能力が活きる

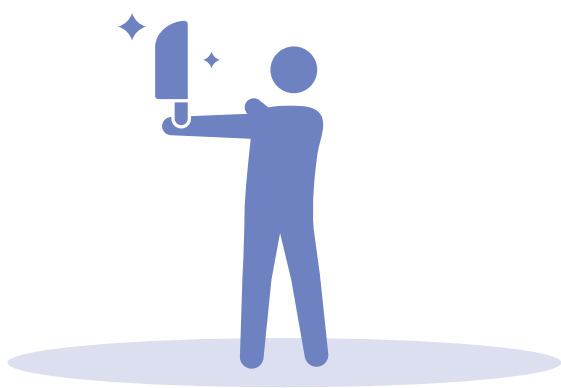
最初に県庁の正職員時代について聞くと、「そんなに大変な仕事はなかった」と即答した。

ただ、業務量は多かったという。「パソコンがなかったので、計算はすべて電卓でやっていました。紙の書類も多かったので、業務は煩雑でした」

その後について、こう語る。「再雇用にせよ、パートにせよ、人間関係が一変しました。学校では教員、保護者、組合では経営者です。その変化にどう対応するか、新たな人間関係をどう築いていくか、人との接し方、話し方含め、結構な苦労を味わいました」

包丁研ぎの仕事はどうだろうか。「目の前のお客様がすべて。包丁をお預かりして研ぎ、完了したら、研いだ箇所と研ぎ方を説明してお渡しする。それで終了するので、気分的には楽です」

自営業に移行し、意外な発見もあった。「県庁時代に培った経理能力が売上管理、帳簿づけ、確定申告などに活きています」。人間、やってきたことに無駄はないのだ。



最終学歴：大学学部卒
住居：持ち家一戸建て
年金：22万円／月
貯蓄：2,100万円

仕事の価値観の変化

切れなかった包丁を 切れるようにする喜び

価値観が変化したのが、第一子が生まれた33歳のときだった。「結婚しても仲間と飲み歩き、仕事より遊びに力が入っていました。責任の重い仕事を任されるようになり、さらに子供が生まれたことで、より真剣に仕事に向き合うようになりました」

50歳で就いた用地売却の仕事は県庁での仕事における大きな転機だった。「人と接するのは得意ではなく、大きな不安を感じましたが、いざやってみると、割とうまくいきました。自分にもこういう能力があったんだという新たな発見がありました」

学校事務の仕事では思いがけず子供たちに感謝された。「卒業間近になると、たくさん御礼を言いに来てくれるんです。それはうれしかった」

県庁にせよ、小学校にせよ、社会的影響力の強い仕事である。それに比べて包丁研ぎはどうだろうか。「切れなかった包丁を切れるようにする。以前と比べたら小さい仕事かもしれませんが、いまの自分には一番合っていると思います」

	50歳時点	現在
年収	750万円	▶ 150万円
業種	公務	▶ サービス業
職種	財務・会計・経理	▶ そのほかサービス職
就業形態	正規雇用者(係長相当)	▶ 自営(雇い人なし)
週労働時間	5日	▶ 3日(25時間)

おわりに

定年後のキャリアへ

坂本貴志 リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

語られる非典型

本研究では、定年後のキャリアがどのようなものであるのか、その実態を解明することを試みた。

人生100年と言われて久しい中、定年後の人生をどう送ればよいか、既に多くの解説がなされている。定年後の仕事についても同様にさまざまな議論がある。定年前に入念に準備をすることで輝かしい仕事を手に入れた人の姿は、比較的多く描かれている。

また、これとは正反対に、定年というイベントを境に仕事に対するモチベーションを失い、定年後のキャリアを無為に過ごす人たちの姿もまた焦点となりやすい。

こうした人たちは確かに存在する。そして、彼らの姿を描くことには意義もある。なぜなら、定年後の就業者が自らの能力を活かして思う存分に活躍している姿を描くことで、また定年後を虚しく過ごしている人たちの姿を描くことで、定年前の人たちにいまこそ行動するときなのだと促すことができるからである。

いまある仕事に価値を見出す

しかし、このような言説は時に大きな副作用も起こす。定年後も定年前と変わらずに「大きな仕事」をしている人たちの姿をみることで、自身が従事する「いまある仕事」に対して意義を感じられなくなる人がいる。定年や再雇用など社会制度に振り回されてモチベーションを失う人たちの姿をみることで、自身が意義ある仕事を行えないのは社会の仕組みのせいだと考える人がいる。

しかし、本研究で判明したのは、このような人々の姿は、定年後のキャリアの中においてはもはや典型で

はないということだ。

定年後の人々の状況は実に多様であり、定年前と全く変わらずに仕事ができる人もいれば、病気を患うなどして仕事をするすまなならない人もいる。

こうした中、あえて定年後のキャリアの平均的な姿を描けば、体力・気力を中心に仕事の能力が緩やかに低下し、これに合わせて仕事のサイズが小さくなる。そうした中でも、いまある仕事に確かな意義を感じる。このような姿がむしろ定年後のキャリアの典型だということである。

「高い収入や榮譽」よりも「他社への貢献」が大切に

そして、これと同時に仕事に対する価値観は変容する。定年前後に、多くの人は、若年・中堅期に価値を感じていた「高い収入や榮譽」を求める働き方をやめる。そして、その代わりとして、徐々に「他社への貢献」「能力の発揮・向上」「体を動かすこと」などに積極的な価値を見出すことになる。

若い頃に自身や家族のために働いていた人が、人の役に立ちたいと言って仕事をするようになる。日々、自身の地位や収入を上げるための競争に明け暮れていた人が、仕事を通じて体を動かすことが楽しいのだと言うようになる。

転機は50代に訪れることが多い

定年を前にして、多くの人は組織内でどこまで昇進していくかという一世一代のゲームを降りる。そして、それを終えた後、仕事を心から楽しめる定年後の新しいキャリアが始まるのである。



データによる分析とあわせて、本研究では多くの高齢者にヒアリングを行ってきた。そこでは、この変化のプロセスで葛藤を味わうかどうかに焦点を絞って高齢者の方々の声を聞いてきたが、定年より前の50代で葛藤を味わうケースが多かった。

価値観の変遷のデータをみても、50代は最も落ち込む年代にあたり、定年後のキャリアの始まりに向けた過渡期になっている。一定数の人が組織内での地位を高めていく過程で重過ぎる仕事の負荷に悩み、それが歳とともに調整されていく経験を持っていた。これは、定年前後から仕事の負荷が適正化されていくというデータとも整合する。

これらの経験が下地となり、多くの人が定年後のいまある仕事に意義を感じるようになっていく。人々は定年前にして、自身のキャリアの構造が大きく変わろうとしていることに気づくのである。

経済的な裏づけがあつてこそ

定年後、人々は身近にある仕事に大きな価値を感じるようになる。

このような変化が生じる背景には、加齢による自身の能力の変化や、定年によってもたらされる仕事の環境変化などがあるが、経済的な裏づけがあつてこそだということも忘れてはならない。

多くの人には60歳にもなれば、日々必要とされる生活費の大きな変化を経験する。これまで必要であつた子供のための多額の教育費負担から解放され、住宅費に関しては自宅の維持費用があれば十分というケースも多い。

そして、何より60歳を過ぎれば年金を受け取れる。定年後にこのような経済的な裏づけがあるからこそ、大きな仕事でなくても十分にやっていけるのである。

「それは逃げ切り世代だから通用するのだ。今後はそう簡単にはいかない」。こうした主張を行う人もいるだろうが、その指摘は実は誤りだ。

確かに今後の日本の社会情勢を鑑みれば、年金の受け取り開始時期や受け取り額など受給条件はますます厳しくなっていくことが予想される。しかし、今回紹介した人たちは、いずれも男性が働き女性は家庭を守るというモデルに合致する。

仮に夫婦二人世帯を前提にすれば、将来においても、ダブルインカムで経済的にやっていける。だから、現在においても、未来においても、定年後のキャリアは、いまある仕事を楽しむ姿こそが典型であり続けるはずなのである。

役職は与えられるもの 仕事は創り出すもの

そのように考えたとき、今回の事例に登場した人たちに教わることは実に多い。再雇用後、中古車の下取り査定をすることになった菅原さんは、定年後の仕事にしっかりとした意義づけを行い、仕事から新たな価値を創出していた。

彼が思い起こしていたのは、小さな仕事をないがしろにする自分より上の元管理職の姿であつた。彼は、企業から与えられる役職なくては仕事ができない人たちに疑問を持っていたのだろう。

彼が役職を降りても価値を發揮できたのは、自ら周囲の人に働きかけながら、自身で仕事に対する意義づけを行い、仕事を創っていくことができる力を持っていたからだ。

創造的な仕事を行うために必要なものは、組織内での役職や高い収入などではない。定年前のキャリアで培った高い対人能力や対自己能力が定年後のキャリア

で発揮されているから、そうした仕事の仕方ができるのだと考えられる。

| 経験は必ず生きる

盛田さんのケースはこれまでの経験を定年後も思う存分に活かしている事例である。定年前のキャリアで培った専門性を活かして仕事ができる環境があるということは、定年後のキャリアにおいて重要である。

そして、それと同時に、たとえ専門外の仕事に移ったとしても、これまで培ってきた経験は必ず生きることも教えられる。

服部さんは、県庁職員、学校職員を経た後、専門外の包丁研ぎという仕事を選んだ。彼が包丁研ぎという仕事を軌道に乗せることができたのは、これまでの事務仕事で培ってきた広義の専門性や対人スキルがあったからである。定年前のキャリアで積み重ねた知恵や能力は、定年後の仕事にも必ず引き継がれていくものなのである。

また服部さんが定年前の価値観のままに大きな仕事にこだわらなかったことにも意味がある。必ずしも長期にわたる修業や熟練を要しない仕事であったから、高齢になってから参入しても、いい成果を出せたのだといえる。

服部さんの事例からは、定年後のキャリアでは、定年前のキャリアで培った狭義の専門性を直接活かせる仕事に就くことに、執着しなくてもよいことがわかる。そして、それと同時に定年後のキャリアはゼロからのスタートではない。仕事のサイズにかかわらず、自分の定年前のキャリアで得た経験を活かして定年後のキャリアに臨めば、その仕事で早く一人前になり、基盤を固められることも教えてくれる。

| 仕事は中心性を失いつつも、輝きを増していく

自衛隊の幕僚監部を経験した小見山さんが行き着いた仕事は看護師寮の管理人であった。彼はいまの仕事を思う存分に楽しみながら、かつその仕事が有する社会的な意義をかみしめながら日々仕事をしている。

仮に、彼が自衛隊のときの専門性にこだわり抜いて職探しを行っていたのなら、身近にあった価値ある仕事に気づけずにいたかもしれない。耳の障害など体の不調を抱えながらも、充実した生活を彼が営んでいるのは、いまある仕事に価値があると気づけたからだろう。

定年後、仕事の位置づけが年齢を重ねるにつれて徐々に小さくなっていくことも、データから判明した事実である。高山さんは小学校のグラウンドの管理という仕事を通じて、さまざまな人と交流できることを楽しみながら仕事をしてきた。多趣味な彼にとって仕事は日々の生活の一部にすぎない。しかし、生活の一部に仕事があるから、彼のいまの生活の充実がある。

多くの人にとって、定年後、仕事は生活の中心ではなくなる。だからこそ、いまある仕事が生活の中で輝くのである。

| 定年後こそ、人は仕事を心から楽しめる

最後に改めて強調しておこう。定年後のキャリアの基礎は、いまある仕事に新たな価値を見出すことにある。それを知った上で、さらに大きな成功を収めようと挑戦してみるのもいいし、仕事から距離を置こうと考えるのもいい。

定年後のキャリアにおいて避けるべきは、「こんな仕

事ならば働く意味はない」と思う諦観である。このような諦観を抱いて職業人生を終える人は、実は、現代において少なくない。

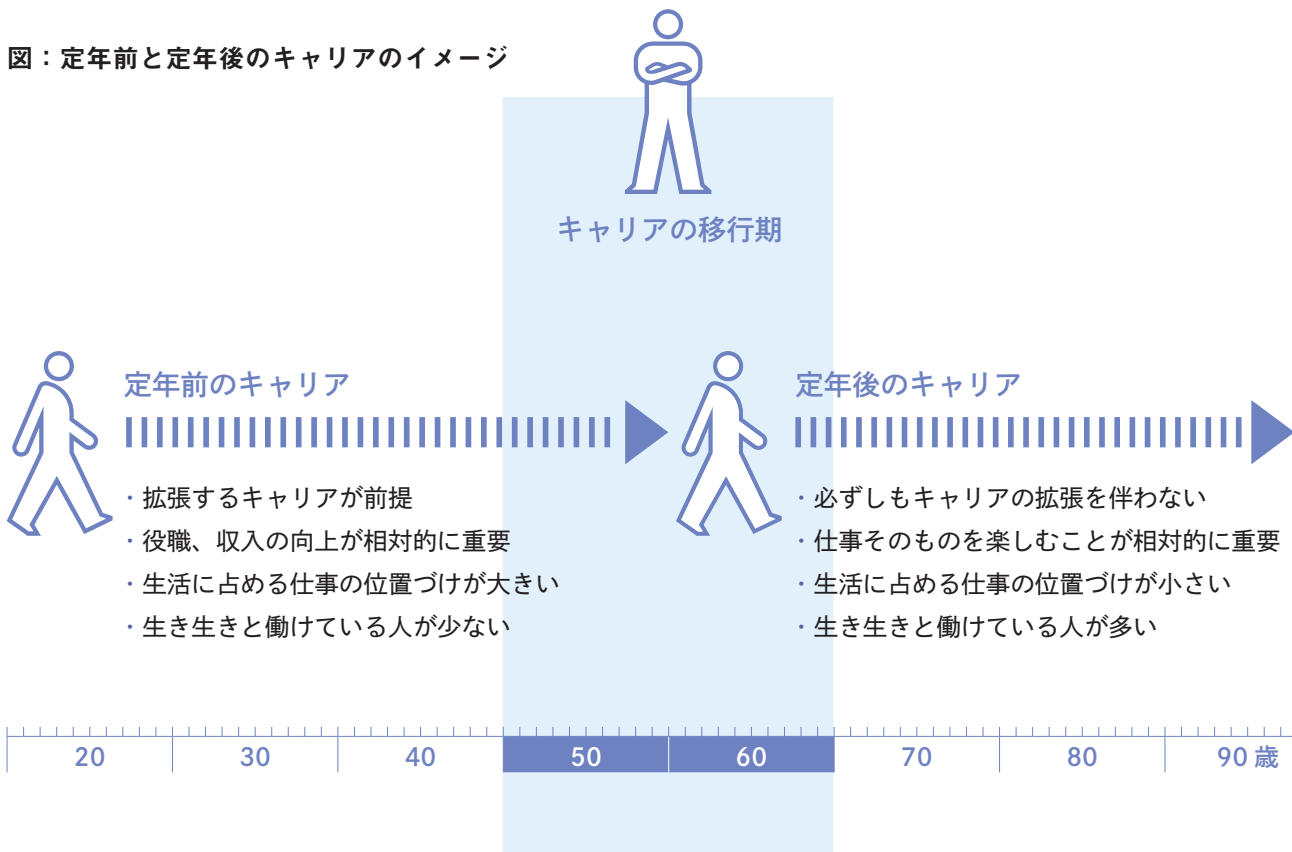
少子高齢化が進行する日本において、定年後も男女ともに働ける限り働くことが経済の要請である。そして、無理なく続けられる仕事があるからこそ、人々の高齢期の生活は豊かになる。心のどこかに仕事があるという生き方をしている人々は、自身の人生を豊かで実りあるも

のと実感している。

いまある仕事に価値がある。そして、高齢期の仕事が社会を豊かにする。この事実を発見できた人にもたらされるのは、定年前には見出せなかった仕事と生活が調和した豊かさである。

人は、定年後こそ仕事を心から楽しめる。このことを、本研究による調査データと定年後の5名の就業者の事例は物語っているのである。

図：定年前と定年後のキャリアのイメージ



Works Report 2021

定年後のキャリア論

—いまある仕事に価値を見出す—

坂本貴志 (プロジェクトリーダー／研究員・アナリスト)

大久保幸夫 (アドバイザー)

豊田義博 (特任研究員)

古屋星斗 (研究員)

村田弘美 (主幹研究員)

森 亜紀 (進行／アソシエイト)

谷口ちさ (調査分析協力／NPO 法人いそどりキャリア理事)

荻野進介 (編集・執筆)

小林正樹 (デザイン)

2021年3月発行

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.