

生きいき働く高年齢者の要因に関する研究  
～高年齢勤務者 10 名を対象として～

Study on actively working senior citizens  
- Based on interviews on 10 senior employees -

川並 剛

Tsuyoshi Kawanami

城戸 康彰

Yasuaki Kido

**Abstract**

This study sought to identify factors that help senior employees (aged 60 or older) play active roles in workplaces. As is widely known, Japan is experiencing a decrease in the working-age population concomitant with a rapidly aging society ; therefore, it is necessary to promote the employment of senior citizens. Indeed, elderly people remain highly motivated and willing to work. For this study, I interviewed 10 senior employees, most of whom are in their 60s, and analyzed their answers. The results reveal the keys to an active work life : being trusted (i.e.,being desired by peers), having stable human relationships with many people on the job, actively interacting with younger people on the job, being willing to engage in close human relationships in the workplace, enjoying continuous learning on the job, and consequently being highly satisfied with the job.

**1. 問題の背景と研究目的**

企業における高年齢者の雇用は、65歳までの継続雇用が進んできたといえる。また、日本の高年齢者自身の就業意欲は世界に類を見ない高さとなっており、清家・山田（2004）は、「生涯現役社会」を実現することが可能な国であると指摘している。「生涯現役社会」の実現には、生きいきと仕事をする事が望まれるものの、高年齢者の就業を取り巻く事情や環境は様々である。

高年齢者就業の諸施策として、高年齢者雇用安定法の平成24（2012）年（2013年4月1日施行）

の改正において、対象者の年齢による経過措置はあるものの、65歳までの雇用確保が確実なものとなっている。『高齢社会白書』平成29年版において、高齢者の雇用確保措置を実施済の企業は、従業員31人以上の企業約15万社のうち、99.5%となっており、さらに、7割以上の企業で希望者全員が65歳以上まで働くことができると示されている。法改正の後押しで高齢者の雇用が進行していると言える。

高齢者の就業意欲について、『高齢者の日常生活に関する意識調査』（2014年）では、働けるうちはいつまでも働きたいと思っている人を含め71.9%が65歳以上も働く希望を持っていることが示されている。この多くの高齢者が働く希望を持っていることを国際比較で見ると、清家・山田（2004）は、「実効引退年齢」と公的年金の受給開始年齢と等しい年齢と定義した「公的引退年齢」を比較し、日本は、他国に比べて実効引退年齢が公的引退年齢をはるかに上回る特異な実態があることを指摘している。また、『2018データブック 国際労働比較』によると、欧米諸国は、60～64歳で退職する傾向が見られるが、日本では、65～69歳並びに70～74歳において働く人が多く、特に70～74歳でも2割の人が働いている。このように高齢者の働く意欲は高く、国際的に見ても多くの人が働くことを希望していると言える。

高齢者雇用の進行と働く意欲が高いことが明らかではあるが、他方で、賃金の問題、定年はいくつがいいかという議論や役職をどうするかという議論も多く出ている。そこでは、労働者側の視点で、生活費のために働く、健康を維持するために働くといった再雇用後の労働条件について議論がある。また、企業側の視点で、再雇用後の仕事の設計・処遇といった人事管理上の議論も展開されている。

しかしながら、個別の人事管理上の議論も重要であるが、本稿ではむしろ高齢者の意識の側面に焦点を当てたい。つまり、高齢者が生きいき働くとはどういうことなのかということに注目したい。

生きいき働くことに注目した理由を、個人に関わる側面と組織に関わる側面からみる。個人に関しては、仕事に満足していることで、生きがい・やりがいが高まり、それは幸福感が増すことにつながると考えられる。単なる自己満足は生きがいではないと思われる。また、生きいきしていると肉体的にも健康的にも良好となり、これは本人にとっても良い状態であると言える。組織に関しては、生きいき働くことで、仕事の生産性が向上し、本人の能力が発揮され、望ましい成果を上げることができる。また、その過程において、若い人への専門的な技術やスキルの伝承を積極的に行うことが考えられる。仕事への満足度が高い人は組織に貢献していると言え、これは明らかに組織に取ってプラスであり、有益とみられる。

しかし、高齢者の再雇用は、個人的あるいは組織的に多様な要因が関係している。労働条件や仕事の設計・処遇といった人事管理上の問題が議論されている一方で、生きいき働くことの実態が十分説明されているとは言えないのではないだろうか。

本研究では、高齢者の人たちが、実際にどのような働き方をしているのか、特にそれを「生きいき」という観点から明らかにすることを目的とする。研究においては、高齢者の雇用の状況や働く意欲に関する先行研究を考察し、その中からリサーチ・クエスチョンを設定する。そしてそれを説明するために高齢者の被雇用者（概ね60歳代）に対するインタビュー調査により、生きいきと仕事をするための要因を明らかにしていく。

## 2. 高齢者の働く意欲に関する研究とリサーチ・クエスチョンの設定

### 2.1 高齢者雇用の実態

高齢者雇用の実態については、様々な統計資料が出ている。

『第9回中高年者縦断調査』（2013年）では、高齢者が働く理由として、「社会とのつながりを維持したい」、「今の仕事が好きだから」、「社会に役立ちたいから」といった積極的な理由が挙げられている反面、「現在の生活費のため」、「将来の生活資金のため」、「健康を維持するため」といった消極的な理由も挙げられている。

『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』（2016年）では、全体的には「現在の生活のため」、「老後の生活に備えるため」、「健康のため」といった消極的な理由が高い割合であると報告されている。一方で、勤務年数が「長期」の人の働く理由では、「社会とのつながりを維持したいから」、「今の仕事が好きだから」、「自分の経験や能力を発揮したいから」、「会社や職場の仲間から働いて欲しいと頼まれているから」という回答が多くなっている。

高齢者が働く理由を見てみると、「生活のため」といった衛生要因的な理由がある一方で、「今の仕事が好きだから」といったいわゆる動機付け要因が挙げられることもあり、積極的な理由、消極的な理由の双方があるといえよう。

### 2.2 先行研究に見る働く意欲の要因

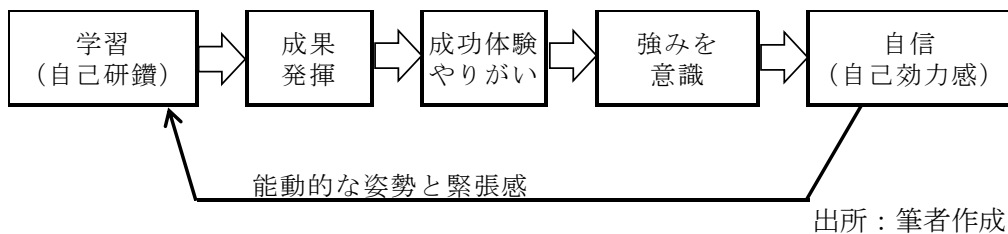
高齢者の就労意欲や働く生きがいについての研究は、近年多く見られるようになってきている。

福島（2007）は、高齢者の就労動機や就労価値観に注目し、高齢者の働く意欲や意識について検証している。インタビューの分析から就労に対する意欲や意識には、「誰かのために役に立ちたい」、「無理なく働きたい」という2つの要因が重要なものであることを明らかにしている。つまり、前述の高齢者の就労実態の結果と同様に、「誰かのために役に立ちたい」という積極的な理由と、「無理なく働きたい」という衛生要因的な側面が混在していることを指摘している。

松本（2006）は、就労意欲に関係する要因を経済上や健康上及びライフスタイルという多方面の観点から探っている。その中で就労意欲に影響する要因として、「生涯学び続けたい」など自己啓発的な生活意識としての向学心の強さを指摘している。また、その生活意識には

積極的な自己研鑽を図り、緊張感をもって物事に能動的に取り組む姿勢がみえてくれるという。「生涯学び続けたい」という学習意欲の強さが、一種の学習のメカニズムを形成しており、学習の結果、仕事の成果をあげることで、成功体験ややりがいを感じ、それが自信つまり自己効力感につながるということを明らかにしている。この点は本研究にとって参考になる内容であり、これを「学習のメカニズム」としてまとめると次のようになる。

図表1 高齢者における学習のメカニズム



戸田（2015）は、高齢者雇用の現実から、どのような人が仕事に生きがいをもっているか探っている。高齢者にとっては、仕事内容への満足度が生きがいとなり、そこには職場での地位の高さや人間関係・雰囲気はあまり関係なく、賃金水準も生きがいには影響が薄いとしている。一方で、定年を経験すると仕事への生きがいを感じなくなり、生きがいを持たない傾向があることを示している。このことは後述する「接続期」における処遇と役割の変化がモチベーションの低下につながっているという問題とも関係している。

田尾ほか（2001）は、仕事の中身や働きやすい職場があれば、加齢があっても能力やパフォーマンスを十分維持できるとしている。つまり、担当する仕事や上司との関係、またゆとりある仕事環境などが整っていると、高齢者の能力やパフォーマンスは低下しないとしている。また、仕事の満足度や組織コミットメントの情緒的な愛着は年齢と共に高まる傾向があり、会社への貢献意欲はむしろ高まることを指摘している。

就労意欲の要因を探る研究があるとともに、高齢者の就労意欲を解明・測定しようとする研究もある。永野（2012）は、仕事にどの程度熱中し、どの程度満足しているかを示す概念を「仕事熱中満足度」と名付けている。「仕事熱中満足度」は、9項目からなる指標であり、高齢者が「生きいきと仕事をしている状態」を捉えるものとして、本研究でも参考になるものである。

これまでは生きいきに影響する要因を示してきたが、他方でそれを阻害する要因も示されている。『ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み』（2016年）では、55～59歳層を、60歳以降の高齢期につながる世代として「接続期」と名付けている。この接

続期における大きな変化として、役職から外れる、いわゆる「役職定年」があり、役職定年を経験した者は、意欲の大きな減退を経験する者が多いと報告されている。そして、60～65歳の継続雇用者の5割以上に意欲の減退が生じており、その中でも接続期で意欲が減退した者は、60歳以降も約2割が引きずることが明らかになっている。

### 2.3 リサーチ・クエスチョンの設定

定年後の雇用では、仕事内容や給与等の処遇などの変化により、働く意欲も変化することが予想される。実態調査結果や先行研究を見ても、働く意欲に関係する要因には、「自分の能力や経験を活かしたい」という積極的な理由もあれば、「生活費や健康のため」といった消極的な理由もあり、種々の理由が交錯している。また、そもそも「生きいきと働く」とはどういうことかに関して永野（2012）の研究はあるものの、その内容が十分に解明されているわけではない。そこで、リサーチ・クエスチョン（RQ）1を次のように設定した。

RQ1：高齢者にとって生きいきとした働き方とは、どのようなことなのか。

RQ1により、生きいきとした働き方は、どういうことか、また、生きいきとした働き方に影響している要因を明らかにしてみたい。

定年後の働き方は、「接続期」での指摘のように定年前の仕事経験が関係している。また、松本（2006）の研究にもあるように、個人のもつ学習志向性の強さや、それによる知識やスキルの向上、仕事経験を通しての経験知の蓄積や自信・自己効力感の向上が定年後の「生きいきとした働き方」に影響していることが考えられる。そこで、次のようにRQ2を設定した。

RQ2：高齢者にとって生きいきとした働き方は、どのように形成されるのであろうか。

## 3. 「生きいきと働くこと」の調査の枠組み

### 3.1 調査のための分析モデル

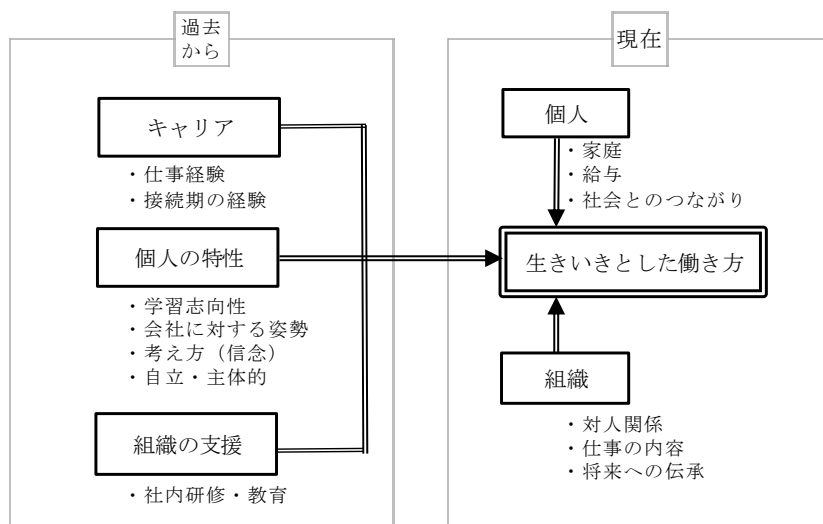
RQ1並びにRQ2を受けて双方を解明するために分析モデルを作成した。このモデルは、「現在」の状態と「過去から」続いているものという二つの視点で構成している。

RQ1については、図表2の「現在」にあるように「生きいきとした働き方」に対して、個人的要因、組織要因がどのように関係しているかを探るものである。「個人」に関しては、「生活費や将来の生活資金」といった「家庭」状況や「給与」、「社会的つながり」といった高齢者の就労条件に関するものから構成される。「組織」に関しては、「対人関係」や「仕事の内容」、「将来への伝承」といった高齢者の職場における位置付けや役割に関するものから構成される。これらの項目について、「個人」に関しては、まず、「家庭」が高齢者の働き方に影響すると考えた。「生活費や将来の生活資金」といった家庭状況があったり、福島（2007）のいう「無理なく働きたい」というのも家庭状況を考えた働き方と考えられるからである。

また、定年後において社会的な関係を保つために就業することが考えられるため「社会的なつながり」も分析モデルに加えた。戸田（2015）は高齢者が働く要因として「賃金」をあげており、本モデルでは「給与」としている。組織に関する要因を採り上げている研究は少ないが、永野（2012）は職場行動の一つとして「調和」をあげている。本研究では、これに関連して「対人関係」を入れ、他に「仕事の内容」や「将来への伝承」を組織要因として加えた。高齢者には技能の伝承を役割として期待されることもあり「将来への伝承」を加えた。

RQ2に対応するのが、「過去から」に該当する要因群である。まず、「キャリア」として、どのような仕事経験を積んできたか、及び前述の「接続期」に関係するものが含まれる。他に、学習志向性や会社に対する姿勢などから成る「個人の特性」、および社内での研修にみられる「組織の支援」といった要因から「過去から」は構成され、「生きいきとした働き方」との関係が調べられる。これらの項目について、「キャリア」に関しては、戸田（2015）や日本経済団体連合会（2016年）の調査研究で用いられているものを使用した。「個人の特性」に関しては、松本（2006）が用いている学習意欲を「学習志向性」に含めたほか、田尾ほか（2001）や永野（2012）、戸田（2015）らが高齢者の態度として用いている仕事への満足度や関与度、組織コミットメントを「会社に対する姿勢」に含めた。「組織の支援」に関しては、先行研究では使用されていないものの、高齢者の働き方にはキャリア支援などは大事なことと考えるので独自に加えた。

図表2 調査のための分析モデル



出所：筆者作成

### 3. 2 調査及び分析方法とインタビュー調査の対象者

本研究の調査方法として、高年齢の被雇用者（概ね60歳代）10名へのインタビューが用いられる。インタビューは、半構造化された形式で行われた。インタビューの内容は、全て記録媒体に保管して、逐語録を作成し、この逐語録が分析の基本資料となっている。

データの分析方法として、インタビューの逐語録から生きいきとした働き方及びそれに関係すると思われる発言を抽出し、抽出した発言内容を、調査のための分析モデルにある項目別（個人的要因、組織要因、キャリア、個人の特性、組織の支援）に分類した。分類した内容に関して、10名の中で頻度の高い事象を絞り込んで、生きいきとした働き方や分析モデルにある要因との関係を導き出した。

インタビュー調査の対象者は、図表3インタビューリストの通りである。

図表3 インタビューリスト

インタビューイ	インタビュー時期	インタビュー年齢	職務経歴
A氏	2018/10	69歳	音響機器メーカーに29年勤務。転職後起業、IT企業の常勤監査役を兼任、現在は非常勤
B氏	2018/10	70歳	金融機関に25年勤務。転職後総合金融業（グループの持株会社）の常勤監査役、現在に至る
C氏	2018/10	61歳	金融機関に37年勤務、現在に至る
D氏	2018/11	62歳	金融機関に38年勤務、現在に至る
E氏	2018/11	64歳	金融機関に40年勤務、現在に至る
F氏	2018/11	62歳	総合通信・情報システム企業に38年勤務、現在に至る
G氏	2018/11	61歳	総合通信・情報システム企業に36年勤務、現在に至る
H氏	2018/11	61歳	製薬メーカーに40年勤務、現在関連会社に出向中
I氏	2018/11	61歳	製薬メーカーに36年勤務、現在に至る
J氏	2018/11	61歳	製薬メーカーに38年勤務、現在に至る

出所：筆者作成

## 4. インタビュー調査結果の分析

### 4.1 個人に関わる要因について

まず、図表2の「現在」を構成している、「個人」や「組織」に関わる側面が現在の働き方にどう影響しているかを見てみる。

「個人」の中の「家庭」に関しては、健康のためや生活費のためといった家庭の状況から就業しているという回答は少なく、この点に言及があったのは10名中2名（D氏・F氏）からであった。家庭が現在の就業に強く関係しているという結果は得られなかった。

「給与」については、定年後の給与の減額は仕方がないと認めていることは共通している点であった。ただし、それが働き方にどう関係するかは個人による違いが見られた。一つは、減額された給与分に応じた働き方をすればよいと割り切った対応する人たち（E氏・F氏）である。その代表として、E氏の「生活に不自由はないので今の給与水準を受容している。」F氏の「（筆者注：給料は）下がっているから、60歳以上の働き方は好きにしたい」という観点である。もう一つのタイプは、給与とは関係なく、高いモチベーションで仕事をしているG氏である。G氏は、「仕事の内容が変わらなかったのでモチベーションを下げることはなかった。給料はものすごく下がっているが、そこには引っ張られない。そもそも給料のために仕事をしている感じではない。」という回答に代表されるように、自分の存在意義ややりがいのため働いている人たちである。

定年後の就労理由として、「社会とのつながり」のためという人は、ほとんどいなかった。しかし、定年後の就労によって「社会とのつながり」を感じるようになったり、その大事さがわかってきたという回答は複数名（D氏、F氏並びにH氏）から得られた。

### 4.2 組織に関わる要因について

組織における要因として職場などでの対人関係があるが、そこで多くのインタビューが回答していることは、「頼りにされること」であり、専門的な能力やスキルの高さや経験の蓄積、人間性などが「頼りにされること」につながっていた。

例をあげると、「業務のプロとして専門性を身に付け、他者にはない経験の積み重ねがあること」（C氏）、「長い営業経験による豊富で多彩な人脈が60歳を過ぎても必要とされていること」（I氏並びにJ氏）、「長い会社の間人関係の中で築かれてきた信頼性が困難な仕事の場面で自分を選んでもらえること」（H氏）などが、「頼りにされること」の源泉となっていた。

「頼りにされること」は、人間関係の質にも関係している。つまり、上司や同僚との間で良質な人間関係が形成されていることである。定年後の就労の場合、立場が変わることもあり対人関係が円滑にいかないケースが見られる。例えば、F氏は、「（筆者注：物事を決める場合に）様々比較した上で良い方向に決めたいので妥協はあまりしない。（筆者注：妥協すると）



結局上司に流される自分に腹が立つ。良い方向に何とか持って行きたいこだわりがある。最善の選択を行うことに（筆者注：調整等）時間が取られる。」と上司との関係があまり円滑ではないことを述べている。「頼りにされること」の背景には、周囲との間で良質な人間関係があることが想定される。

「頼りにされること」の注目される効果は、それがその人の会社における「存在意義」や「やりがい」につながっていることである。G氏は、「頼りにされることが、“頼りにされるポジション”を社内で形成し、それが独自の存在意義になっている」と言う。期待されている高い専門性や豊富な人脈を使い仕事をするのが同僚の強い味方になり、それが「やりがい」につながっていると考えられる。難しい仕事の局面で信頼されていることも、その人の「存在意義」を高め、それが「やりがい」を生んでいるともいえよう。

経験を積んだ高齢者には、仕事のノウハウ・コツ、経験知などを伝承することが期待される。この伝承に関しては、方法や力の入れ方に違いはあるがインタビューー全員が行っていたことであった。

「伝承を行わないと蓄積されたノウハウが喪失してしまう」という危機感を抱いている人（E氏、F氏並びにG氏）もあり、F氏とG氏は、「危機意識から営業支援のやり方を伝えることが自分たちがやらねばならないミッションである」と述べている。また、E氏のように「若手や中途採用者を対象とした勉強会を開催する」といった積極的な伝承をしている人もいた。E氏は、自分のこれまでの経験を整理した資料を作成してそれを使った勉強会を行い、受講生からも高評価を得ているとのことであった。他方で、目立たない形で伝承を行っている人もいた。J氏は、「比較的自由に動いて営業の助っ人的立場で伝承を行っている」と述べていた。前面に出るのではなく、気づいた点などをアドバイスするというやり方である。支援ということで今までとは異なる視点で見ることができると、また経験から俯瞰的な見方ができることが良い教え方になっているとJ氏は自己評価していた。

#### 4.3 生きいきとした働き方

調査分析モデルに従い「現在」に関して、「個人的要因」と「組織要因」の2つの観点から見てきた。そこで、明らかになったのは、「生きいきと働いているか」については、個人的要因はあまり強く関係していないことである。「社会とのつながり」やその重要性は、定年後働くことの結果として感じられているが、「生活費や給与のため」や「健康のため」といった就労理由は、「生きいきとした働き方」との強いつながりは見られなかった。

むしろ、組織要因、とくに対人関係の質や高齢者に期待される役割を認識し行動することが「生きいきとした働き方」につながっていた。専門的能力や経験知、人脈といった高齢者が培ってきた知的財産がベースとなり「頼りにされること」が形成されていた。また、

能力や信頼性といった人間性から「良質な人間関係」が構築されていた。社員との積極的な交流から「伝承を行っていること」が特徴的に見られた。これらが相まって「生きいきとした働き方」を生み出していることが、明らかになった。

組織要因がもたらす結果として、仲間からいつも望まれる存在になっており「存在意義」が感じられていること、仲間から期待されたり実際に成果を出すことで「やりがい」を感じていること、これらが「生きいきとした働き方」の源泉になっている。また、仕事をしながら学んでいるという楽しさを感じていること、会社や仕事における人間関係に喜びを感じていること、言うなれば会社生活に「高い満足度」を感じていることも特徴であり、これも「生きいきとした働き方」を形成しているとみることができる。

#### 4. 4 「生きいきとした働き方」の形成

##### 4. 4. 1 キャリアと生きいきとした働き方

「生きいきとした働き方」は、どのように形成されてきたのかを3つの観点から探ってみた。最初は、「キャリア」であるが、10人のインタビューに共通することは、過去のキャリアから現在の「生きいきとした働き方」に通ずる経験をしていることである。すなわち、厳しい仕事状況に直面しながら、そこから学びとろうという前向きな姿勢があり、失敗や成功から着実な学習がなされていることである。

「挫折と苦労の経験」(A氏)や「修羅場の経験」(E氏)、「子会社での社長や役員という責任ある地位で苦労したこと」(H氏)など、苦しい状況をほとんどの人が経験している。そういう場に直面しながらも、「ポジティブ志向」(A氏)や「常に学習する姿勢」(C氏)を持つことで乗り切り、それを自分の成長につなげているのも共通した特徴となっている。

A氏は、挫折と苦労の経験において同時に「多様で多彩な人との出会い」も伴っている。ポジティブにこれらの人たちと接することにより難局を乗り切り、多彩な対人関係をつくり協働する力を身につけたことが生きいき働く源泉となっている。A氏は次のように述べている。「悩むのは好きではない。自分なりに課題を与えてその解決に向けて進む。(中略)やってみて駄目だったら、そこで考えればよい。(中略)勤務先以外の人と付き合いようになっただけから広がったし自分は楽しい。外との付き合いがあるからこそ、いろいろな世界が広がった。知らないけど学べばできることはある。」

C氏は、人事異動後の仕事において、会社としてもこれまでに経験したことがない厳しい環境下での運営を余儀なくされた。この中で「他者にはない経験の積み重ね」や「常に学習する姿勢」を持つことで厳しい状況を乗り切り、その過程で業務のプロとしての専門性を身につけたことが「頼りにされること」の源泉になっている。C氏は次のように述べている。「(筆者注：担当している業務は)世の中のルールがよく変わる。(中略)変化が激しいから、絶対

に乗り遅れまいとしている。しっかり勉強しておく、社長にも説得力がある。(中略) そのようなハードルがあった方が変化に飛んでいて面白い。」

E氏は、複数回の「修羅場の経験」を乗り越えながら、ベースになる業務をしっかり継続しつつ新たな専門性を身に付けることができ、これが長期にわたる勤務を可能にしている。特に50歳代で新たな専門性を身に付けたことは、「接続期」での過ごし方の一つの解決方法を示唆している。E氏は次のように述べている。「(筆者注：50歳代から60歳過ぎに関して)最終的には8年間でやったことが、私の専門性を高めることになった。そういう意味では収穫だった。60歳で終わりにしようかなと思っていたところに、大きなプロジェクトを手伝ってくれたので、2年間事務局をやった。これは充実していた。よかった。」

H氏は、子会社での社長や役員という責任ある地位で苦勞しながら、一方で新しいことにチャレンジしてきた。その経験からマネジャーは組織風土を変化させる方向に大きく旗を振ることが役割であることを学び、これが現在もやりがいを持って仕事に取り組んでいることにつながっている。H氏は次のように述べている。「子会社の社長といわれた時はびっくりしたが、新しいことにチャレンジしてきた。(中略)自分の役割は変える方に大きく旗を振ること。(中略)社員にも容易ではない方向や方針は話した。一方で信頼を高められるようなところについては積極的に話した。(中略)結果的に会社が強くなるのが社員にとってはよいと思っていた。」

#### 4. 4. 2 個人の特性と組織の支援

「個人の特性」として浮かび上がってきたのは、多くの人が仕事の経験を通して「納得感」を得ようとしていたことである。仕事の目的やその背景にある理由などを考える志向を持ち、仕事の結果によりその実現度を確認することを習慣的に行っていたといえよう。このことが、組織人としてより深い意味合いでの学習につながっていたことが想像できる。また、「納得感」があると、仕事が楽しくでき、ストレス度も低いという言葉も聞かれた。

A氏は「自分は言われたこと以上のことをやってきたし、それができた。」という。納得感があれば言われた以上の仕事の結果を出すことができるといえる。B氏は「組織の中では幹部にはなれないかもしれないが、納得がいく仕事をできるために頑張った。」という。自分なりに納得のいく仕事をするためにやってきたといえる。若い時分より「変化への認識」「スピード感」「変革(破壊と構築)志向」「目標達成志向」を持っていたという人たちもいる(G氏やH氏)。これらの志向性は、定年後も少しも衰えをみせておらず、これがむしろ「やりがい」や自己の会社における「存在意義」になっていると両氏は言っている。

「学習志向性」は、インタビューの多くが現役時より持っており、それがキャリアの発達や成長にも強く影響していると述べている。インタビュー調査の結果から、学ぶきっかけが、工作上必要であること、あるいは自ら必要と判断して始めた等様々であるものの、いずれの

場合も学ぶ楽しさを感じている。そして学ぶ楽しさを生きいき働くことにつなげている。

A氏は「知らないことでも、学べばできることは沢山ある」という。これは学習が仕事に役立ってきたということを述べているといえよう。B氏やD氏は新聞・業界誌等に目を通すことを「知らなかったことを知る機会がある点では刺激がある」という。これは、日常的に何からでも学び取ろうという学習志向性を表す事例である。F氏やH氏は「仕事において接触するコンサルタントからの学びを楽しんでいる」という。普段から、接触する人から学ぶということが姿勢として現われており、絶えず学ぶことを述べている。

他方で、定年（60歳）までの研修の提供といった「組織の支援」の「生きいきとした働き方」への影響に関しては、インタビュー調査の結果では出てこなかった。定年までに組織の支援を得るといった受け身的な姿勢は、定年後の意欲的な就労には寄与しないことが考えられる。むしろ、インタビューの中で目立ったのは、組織の境界にとらわれない積極的な越境行動による人間関係の構築であった。部門や組織の壁を越えて人的な接触をして良質な人間関係が構築されていたことである。こういった良質な人間関係は、仕事を進展させ、「頼りにされる」関係をつくることになっていた。たとえば、B氏は、「出向先で人事、経営企画担当として、プロパー社長や2代目と目される人と直接やり取りできて、やりがいを感じた。自分が頼りにされ、自分の発言や提案で会社が動いた。この出向は自分にとってよい経験となった。」と述べている。B氏は過去の出向先での前向きな経験から、今の勤務先では70歳に至る現在も周りの役員や社員から頼りにされている。特に経営者から相談されることがモチベーションとなり、生きいき働くことができています。こういった良質な人間関係は、定年後の仕事での有力な支援材料になっているほか、人間関係を作り上げる力は、定年後の仕事での新たな人間関係作りにも活用されていた。

## 5. 考察

### 5.1 主たる発見

本研究では、定年後の高齢者が「生きいき」と働くことはどういうことかを探るためにRQを2つ設定してインタビュー調査を行った。ここで、インタビュー調査から明らかになったことを整理して、高齢者の「生きいきとした働き方」の構造を示したい。また、他にも1点、新たな発見があり、それを次項で明らかにする。

「高齢者にとって生きいきとした働き方とは、どのようなことなのか」というRQ1に関して、先行研究と一致した結果として次のようなものがある。「誰かの役に立ちたいという姿勢」（福島2007）、個人の特性としての「積極的に学ぶ姿勢」（松本2006）、「仕事内容の満足度」、「能動的な姿勢」（戸田2015、田尾ほか2001）などである。

RQ1についての本研究の主たる発見をまとめると次のようになる。まず、個人の「健康の

ため」や「生活のため」といった要因は、「生きいきとした働き方」に強く影響しておらず、強く関係しているのは「組織要因」ということである。その中で、「生きいきとした働き方」に関係するものとしてほとんどのインタビューイーが挙げたのが周囲の人から「頼りにされること」並びに「良質な人間関係」が構築されていることである。ともに、人と人の「関係性」に関するものである。良い「関係性」が形成されていると、「生きいきとした働き方」ができるというものである。

良い「関係性」があると、効果的に仕事が遂行でき、他者への支援的な仕事もうまく遂行できている。若手との交流も活発になり、知識やスキルの伝承も円滑になっている。これらのことが結果的に、高齢者の「存在意義」や「やりがい」を高めている。つまり、仕事に「やりがい」を感じており、周囲の人から望まれる存在になっている。見方を変えれば、「自分の『居場所』が会社内にある」ということであり、また、「仕事や対人関係への満足度が高い」という捉え方もできる。これらの「意識」は、さらに仕事への動機づけを高め、高い仕事の成果をもたらす要因となっていると考えられる。

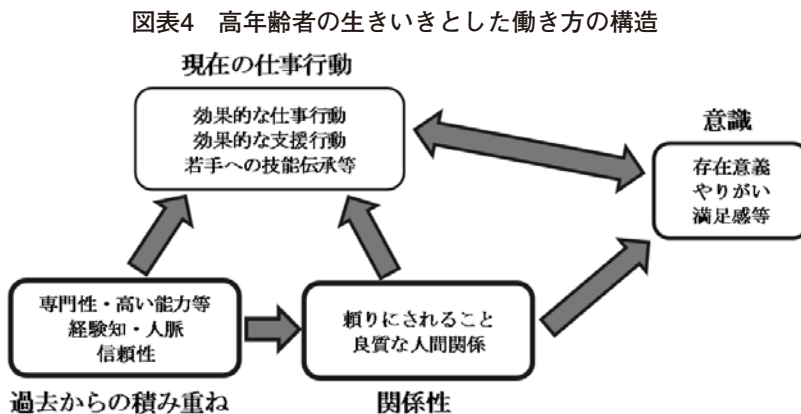
RQ2は、「高齢者にとって生きいきとした働き方は、どのように形成されるのであろうか」であった。具体的には、過去からの積み重ねが現在の「生きいきとした働き方」に関係しているのかどうかについての問いであった。分析の結果、過去からの「キャリア」が個人の「学習志向性」とも相まって「生きいきとした働き方」につながっていることが明らかになった。苦しい仕事状況に置かれそれを一つひとつクリアしていくことで成長していった姿が見られた。このような仕事経験が専門性を築き高めることになったり、経験知となって蓄積されていった。また、その時にできた人間関係や人間関係をつくり活用する力もその人の財産となっていた。さらに、良好な人間関係を継続することにより、その人の「信頼性」が形成されることになっていた。

このように過去から形成されたものが、現在の仕事にも活用され会社の仕事の成果を高めることに貢献していた。また、これが現在の「頼りにされること」「良質な人間関係」の基盤にもなっていた。

以上述べた RQ1 および RQ2 の発見事項から、高齢者の「生きいきとした働き方」として次のようなことが言えるであろう。まず、専門性や経験知等の「過去からの積み重ね」並びに「頼りにされること」と「良質な人間関係」からなる「関係性」という二つのことが、「生きいきとした働き方」のベースとなっていることである。この二つが揃うことで、定年後の効果的な仕事行動につながっている。そして「頼りにされること」や効果的な仕事行動が、「存在意義」の高まりや「やりがい」等の「意識」を高年齢者にもたらしめている。さらに、この「意識」が高まることで、効果的な仕事行動が進むことになり、「意識」と「仕事行動」は相互に影響・強化し合う関係となる。こうした高齢者の「生きいきとした働き方」の構造を図解

したものが図表4である。

ここで重要なことは、「過去からの積み重ね」は高齢者の財産であるが、それだけでは「生きいきとした働き方」にはつながらないことである。「頼りにされること」と「良質な人間関係」からなる「関係性」が構築されて初めて、「生きいきとした働き方」ができるということである。



出所：筆者作成

## 5.2 新たな発見

2. 2において55～59歳の「接続期」では、これまで考えても見なかった不安が高まることが多く、この時期にモチベーションの低下が始まり、そのことが60歳を過ぎての働き方に悪影響を及ぼすことがあることが一般的に指摘されている（例えば、日本経済団体連合会、2016年）。

今回のインタビューの中には、「接続期」においてモチベーションを維持して、60歳以降も生きいき働くことにつなげた事例がみられた（E氏、G氏並びにI氏）。

E氏は、50歳を過ぎてから、当時これまでにない概念で注目されつつあった「新しい業務」を勉強し、60歳までにその専門家になった。50歳代で専門性を高めたことで60歳代に活かすことができ、生きいき働くことができています。E氏は次のように述べている。「最終的には8年間でやったことが、私の専門性を高めることになった。そういう意味では収穫だった。60歳で終わりにしようかなと思っていたところに、大きなプロジェクトを手伝ってくれたので、2年間事務局をやった。これは充実していた。よかった。」

G氏は、「接続期」におけるモチベーションの低下の要因を自分なりに分析した。分析の結果、役割を再定義し、新たに自分の居場所（ポジショニング）を確立すべきという考えに至った。そのことでモチベーションを維持することができている。G氏は次のように述べている。「55歳の役職定年となった人で（中略）、伝えることがない人はモチベーションが下がると思う。

現役を去る間際にやることは、成果を上げるのではなく、成果を上げる手段を残すことに切り替えると、そちらにモチベーションを移せるはずだという仮説を立てた。」さらにG氏は述べる。「59歳・60歳になってモチベーションが変わらない自分がいた。この仮説は正しかった。指導するものがあって、自分が頼られるポジショニングみたいなものがきっちり出来る人が、役職に関係なく、存在意義を感じられるだろう。」

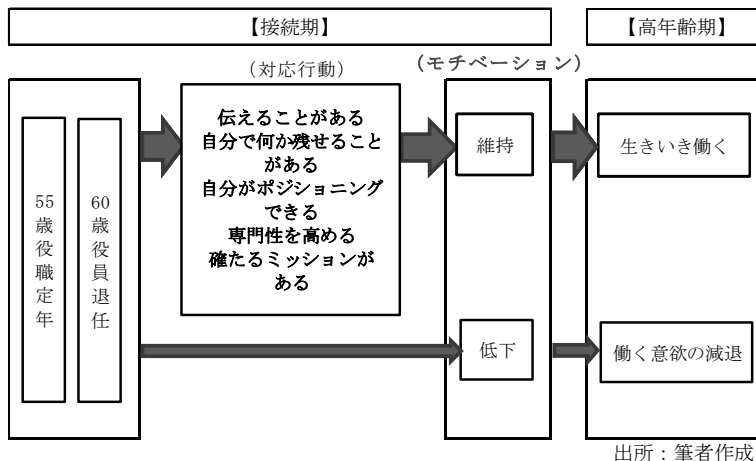
I氏は、勤務先が合併した際に営業面で確たるミッションがあり、それを目標に活動したことで60歳に至るまでモチベーションを維持している。I氏は次のように述べている。「自分は上司から、合併相手の企業が苦手なところの人間関係を必ず絶対に維持してくれ、というミッションがあるのでよかった。だから、自分のモチベーションは下がっていない。」

今回ほとんどのインタビューーからは、一般的に指摘される「接続期」のモチベーションの低下に関連する発言が確認されなかった。つまり、今回調査対象としたインタビューーの多くは、「接続期」を含めた50歳代においてキャリアの変化を受け止め、適切な対応行動を取っていたのである。

こうした彼らがとっていたモチベーション維持の行動をまとめると図表5のようになる。

このことから、実践的示唆として次のことが言えよう。図表5にある「接続期」の対応行動として、自分のミッションが何であるか再認識すること、及び役割を再定義して自分の居場所（ポジショニング）を確立すること、専門性を高めること等ができれば、モチベーションを維持することができて、60歳以降の高年齢期も生きいき働くことが可能となろう。一方で、このような対応行動を取ることができなければ、モチベーションは低下して、60歳以降は働く意欲が減退することが予想される。

図表5 「接続期」のモチベーション維持のメカニズム



### 5.3 本研究の課題

今回の研究において使用したデータは、高齢の被雇用者10名を対象としたインタビューから得られたものである。今回の発見は、少数のサンプルから得られたものであり一般性は低く、高齢者の「生きいきとした働き方」を解明するにはもっと多くのサンプルを収集する必要があることを最後に述べ本稿を閉じたい。

#### [参考文献]

- 福島さやか、2007、「高齢者の就労に対する意欲分析」、『日本労働研究雑誌』、No.558
- 厚生労働省、2013、『第9回中高年齢者縦断調査』
- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構、2016、『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』
- 松本恵、2006、「高齢者の就労意欲に関わる要因—生活意識との関係性についての考察—」、『Works Review』、Vol.1、162-173
- 永野仁、2012、「65歳以上高齢者の就業の現状」、『明治大学政経論叢』、第80巻第3・4号、127-149
- 内閣府、2014、『高齢者の日常生活に関する意識調査』
- 内閣府、2017、『平成29年版高齢社会白書』
- 一般社団法人日本経済団体連合会、2016、『ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み』
- 清家篤、山田篤裕、2004、『高齢者就業の経済学』、日本経済新聞社
- 田尾雅夫、高木浩人他、2001、『高齢者就労の社会心理学』、ナカニシヤ出版
- 戸田淳二、2015、「誰が仕事に生きがいを感じているのか—シニア層が仕事でさらに活躍できる社会にむけて—」、『Works Review』、Vol.10、88-99
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構、2018、『2018データブック国際労働比較』