

溝上 慎一の教育論(動画チャンネル) No177

新著の紹介(コーナー)

『定年前と定年後の働き方：サードエイジを生きる思考』  
石山恒貴先生（法政大学教授）

溝上 慎一 Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長  
桐蔭横浜大学 教授

<http://smizok.net/>  
E-mail [mizokami@toin.ac.jp](mailto:mizokami@toin.ac.jp)

学校法人河合塾 教育研究開発本部 研究顧問

【プロフィール】1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長（2020-2021年）。京都大学博士（教育学）。

\*詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。  
公益財団法人電通育英会の助成を受けて行われています

## (ご紹介)



石山恒貴

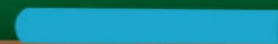
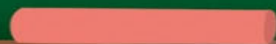
いしやま のぶたか

法政大学 大学院政策創造研究科 教授

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院経営情報学研究科修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了、博士（政策学）

NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て現職。  
日本労務学会副会長、人材育成学会常任理事ほか。

日本の人事部「HRアワード2022」書籍部門最優秀賞、経営行動科学学会優秀研究賞（JAASアワード）（2020）、人材育成学会論文賞（2018）



# 新著のご紹介



石山恒貴（著）『定年前と定年後の働き方：サードエイジを生きる思考』光文社新書（2023年5月刊行）



- 第1章 シニアへの見方を変える —— エイジズムの罨
- 第2章 幸福感のU字型カーブとエイジング・パラドックス
- 第3章 エイジング・パラドックスの理論をヒントに  
働き方思考法を考える
- 第4章 主体的な職務開発のための考え方  
—— ジョブ・クラフティング
- 第5章 組織側のシニアへの取り組み
- 第6章 シニア労働者の働き方の選択肢
- 第7章 シニアへの越境学習のススメ
- 第8章 サードエイジを幸福に生きる

# 石山先生の他の著作



**Number17**(新著の紹介)

**#1石山恒貴・伊達洋駆著(2022年3月)**

**『越境学習入門ー 組織を強くする「冒険人材」の育て方』**



違う船に乗っていた人たちが仲間になって冒険するようになる、そんなイメージで説明される「越境学習」とは！



(2022年5月1日配信)

石山先生のこれまでの「溝上慎一の教育論」へのご登壇

**Number6**(忙しい中でも多くの仕事をする学者のコツ)

**⑨石山恒貴先生(法政大学教授)インタビュー**

手帳にタスクを書き出し消していくのが快感！

(2022年5月4日配信)



**No17**(新著の紹介)

**#10有沢正人・石山恒貴著**

**『カゴメの人事改革**

**ー戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営ー』**

ートランジションの先の社会人の働き方の最先端を学ぶ！

(2022年12月3日配信)



それではご覧ください

---

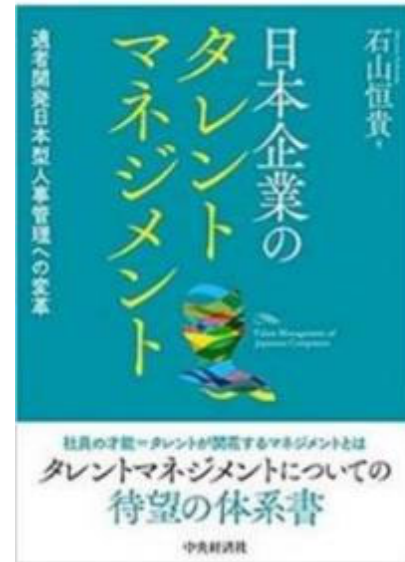
# 定年前と定年後の働き方

2023年6月1日

法政大学大学院・石山恒貴

# 石山恒貴(いしやまのぶたか)

NEC、GE、外資系ライフサイエンス会社を経て現職、法政大学大学院政策創造研究科教授、博士（政策学）





---

# 1. シニアに対する誤解

# 労働力人口の年齢構成比の推移

(%)

年	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
1980	12.4	25.5	24.7	21.4	6.8	4.4	4.9
1985	12.3	21.1	26.8	21.8	8.2	4.8	5.0
1990	13.1	19.2	25.3	22.2	8.8	5.8	5.6
1995	13.3	19.9	20.7	24.2	8.9	6.3	6.7
2000	11.2	22.3	19.2	23.9	9.8	6.3	7.3
2005	9.5	22.6	20.7	20.9	11.7	7.0	7.6
2010	8.2	20.0	23.3	20.3	10.3	9.1	8.8
2015	7.8	18.0	23.5	21.7	9.3	8.4	11.3
2016	8.1	17.7	22.9	22.2	9.3	8.1	11.8
2017	8.1	17.4	22.3	22.7	9.3	8.0	12.2
2018	8.6	17.0	21.5	22.9	9.3	7.9	12.8
2019	8.7	16.7	20.8	23.4	9.4	7.9	13.1
2020	8.6	16.6	20.1	23.7	9.6	7.9	13.4
2021	8.5	16.6	19.7	24.0	9.6	7.9	13.5

労働力人口において、45歳以上の比率が55.0%（2021年）

出所)総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

© Nobutaka Ishiyama

# 自己成就予言(self-fulfilling prophecy)

---

- ◆ 高い期待をされた者はその期待に応じた高い成果を達成し、低い期待をされた者は低い成果しか達成できない
- ◆ 低い期待をされた場合は、それに応じて防衛的に努力を行わないようになっていき、かつ、失敗に対する不安が高まるため、挑戦的な行動もできなくなってしまう

Pfeffer, J. (2001) "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health," *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

## エイジズムの内面化

- ◆ レイシズム→人種差別、セクシズム→性差別
- ◆ エイジズムとは、年齢差別
- ◆ 年齢ステレオタイプの身体化とは、ステレオタイプが生涯を通じて内面化し、無意識に機能し、自分自身に影響及ぼす
- ◆ 若いうちに内面化した高齢者ステレオタイプは、自分が高齢化したときに、自己成就するリスクがある
- ◆ 日本の調査では、加齢に関する否定的なステレオタイプは短命化を予測していた

(出所)原田謙(2020)『幸福な老いと世代間関係』勁草書房.

- ◆ ということは、年上部下を軽蔑する年下上司は、自分が年上部下になったときに、一番ダメージを受けるのでは→年上部下に限らず、多様なメンバーを尊重できる年下上司は、実は、それが自分自身の生涯の活躍に一番役立つのでは

## 世代はマジックワード

- ◆ 世代はマジックワード→ゆとり世代、就職氷河期世代、新人類、アルファ世代
- ◆ Z世代の十把一絡げの論が通用する範囲は大きくない
- ◆ 30代、40代と比べて特徴あり→人から羨ましがられることは重要、友人にどう思われるかは重要、会社に不正があれば声を上げる・やめる、辛くても成長したい、将来より今が大事
- ◆ 30代、40代と共通→一人だけ褒められるのは好きではない、嫌な友人とはそっと距離を置く、仕事には我慢が伴う、二度とない今を大切にしたい
- ◆ 二極化→他人の幸せへの関心、地元志向、大企業志向
- ◆ この若者はZ世代だからでなく、その若者自体への理解が求められる（なぜ多様性の時代に、世代を一括りにするのか）

(出所) 古屋星斗(2022)「Z世代は何が同じで何が違うのか」リクルートワークス研究所ホームページ  
. <https://www.works-i.com/column/works04/detail055.html>

---

## 2. 幸福感のU字型カーブと エイジング・パラドックス

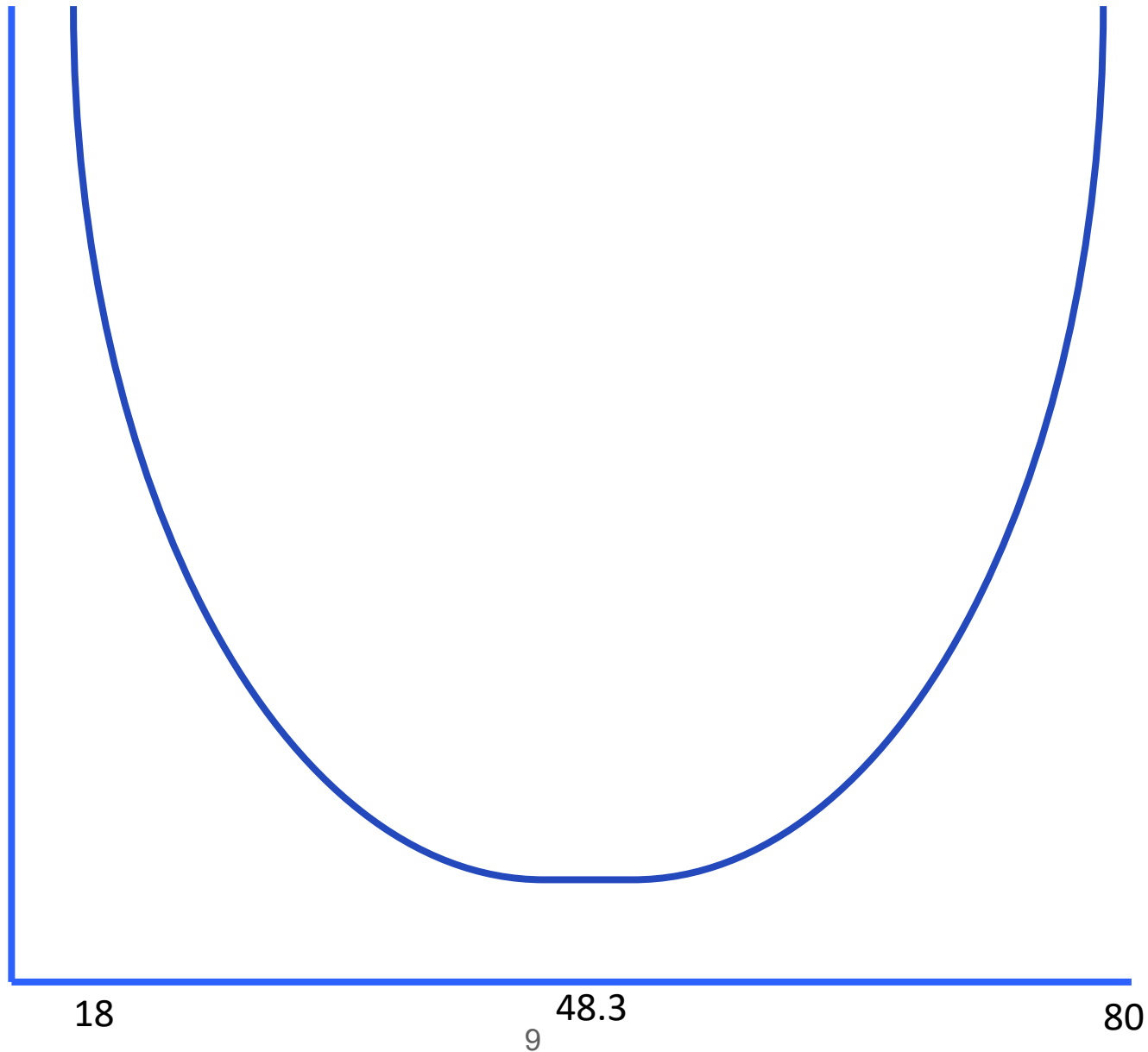
# ウェルビーイングとは

- ◆ 主観的ウェルビーイング＝主観的幸福
- ◆ ①生活評価②感情③エウダイモニア
- ◆ ハピネス、サティスファクション、ウェルビーイング、エウダイモニア
- ◆ ①生活評価→サティスファクション
- ◆ ②感情→ハピネス
- ◆ ③エウダイモニア＝人生の意義、目的の追求
- ◆ ウェルビーイングは包括的概念

出所：経済協力開発機構(OECD)編著桑原進監訳高橋しのぶ訳(2015)『主観的幸福を測る OECDガイドライン』明石書店

# 幸福感のU字型カーブ のイメージ図

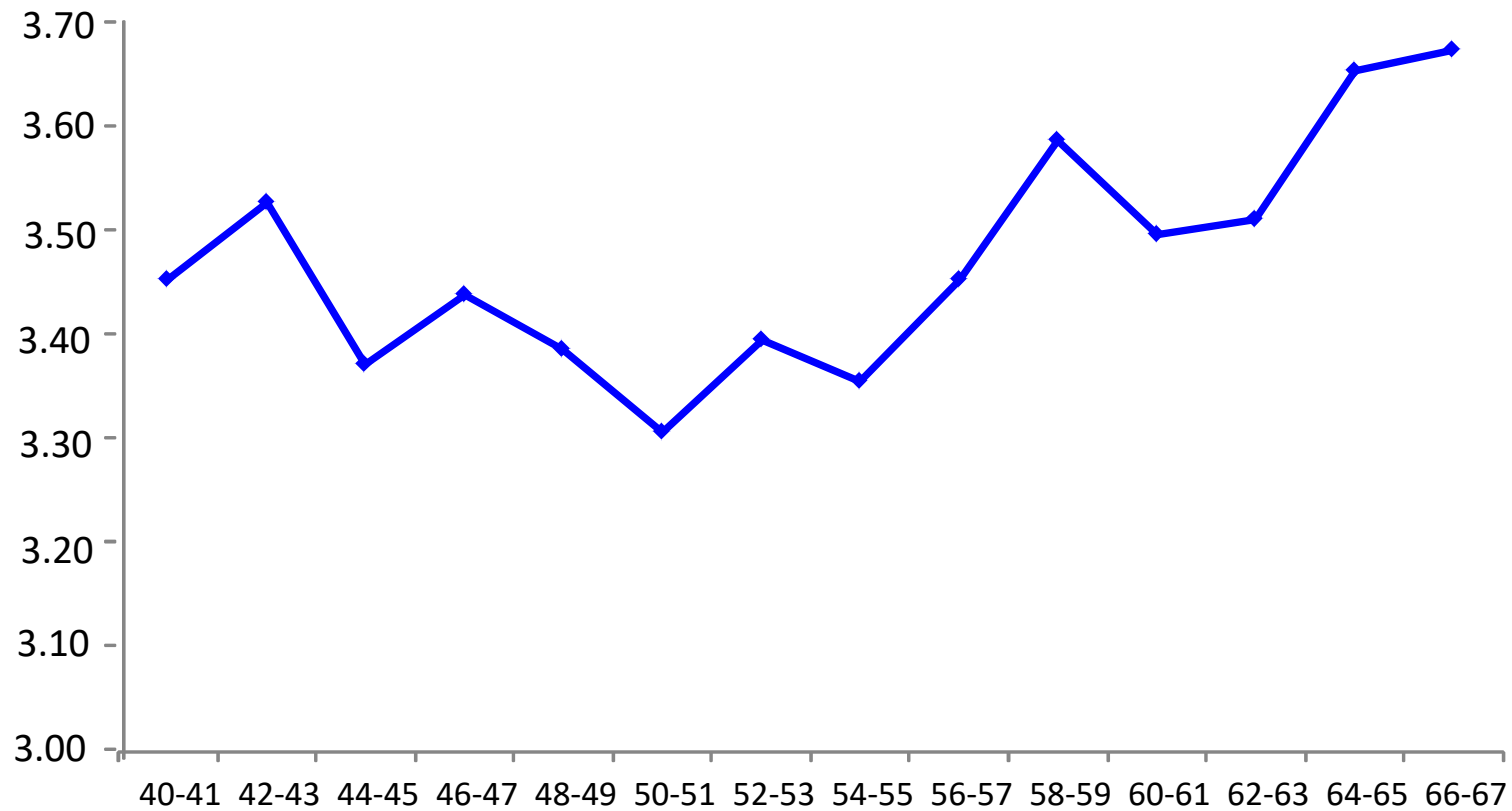
出所) Blanchflower, D. G. (2021). Is happiness U-shaped everywhere? Age and subjective well-being in 145 countries. *Journal of Population Economics*, 34(2), 575-624.における複数の調査データに基づくイメージ図を筆者が作成





# ジョブ・パフォーマンス (40-67歳)

年齢別 | 2歳刻み



出所) 石山恒貴・パーソル総合研究所(2018)『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』ダイヤモンド社

# ミドル・シニアと幸福感

		一般社員	管理職	役職定年	定年再雇用
		1. General (non- managerial)	2. General (Management)	3. Position retirement	4. Reemployment
		<i>N</i> =1901	<i>N</i> =800	<i>N</i> =245	<i>N</i> =521
SWLS(T2)	<i>Mean</i>	17.68	19.74	19.45	19.38
主観的	<i>SD</i>	5.93	5.24	5.80	5.53
幸福	Multiple comparisons	2***,3***,4***	1***	1***	1***

主観的幸福感には、「関心と好奇心」がプラスの影響を与える

(出所) Takao M, Ishiyama N. Effect of Career Adaptability on Subjective Well-Being of Middle-Aged and Older Employees. *Sustainability*. 2021; 13(5):2570. <https://doi.org/10.3390/su13052570>

# シニアとエイジング・パラドックス1

- ◆ 離脱理論 (Cumming & Henry, 1961) → 高齢者は死に備えて社会活動から離れ、社会的環境を縮小することで、主観的幸福感を維持する
- ◆ 活動理論 (Havighurst, Neugarten, & Tobin, 1968) → 高齢になってもできるだけ中年期の生活を維持し、活動的であることが生活満足度につながる
- ◆ 継続性理論 (Atchley, 1989) → 中高年者は加齢への適応の方法を選択する際に、それまでの内部および外部構造を維持しようとするのであり、この場合の継続性とは変化しないということではなく、変化や発達を含む概念である

(出所) Takao M, Ishiyama N. Effect of Career Adaptability on Subjective Well-Being of Middle-Aged and Older Employees. *Sustainability*. 2021; 13(5):2570. <https://doi.org/10.3390/su13052570>

Cumming, E. and W. H. Henry (1961). *Growing Old: The Process of Disengagement*, New York: Basic Books.

Havighurst, R. J. (1961). Successful Aging, *The Gerontologist*, 1, 8-13.

Atchley R.C., Continuity Theory of Normal Aging, *The Gerontologist*, 29(2), 1989, 183-190, <https://doi.org/10.1093/geront/29.2.183>

## シニアとエイジング・パラドックス2

- ◆ 離脱理論と活動理論は主張が正反対、しかし同時にミドル時代こそ最盛期という前提がある
- ◆ 個人のことと、社会全体のことを一括りに論じている（社会の効率性から、シニアは若手に譲り、引退すべき＝離脱理論）
- ◆ 活動理論に軍配（活動的なシニアの方が健康）
- ◆ 継続性理論だけでは、どうパーソナリティをいかせばいいか、わかりにくい
- ◆ 次の理論への意義も（活動理論→活動して自尊心を維持、離脱理論→縮小してストレスを減らす、継続性理論→自分のパーソナリティを大事に）

出所)小田利勝(2004)「社会老年学における適応理論再考」『神戸大学発達科学部研究紀要』Vol.11, No.2, pp.361-376.

片桐恵子(2017)『「サードエイジ」をどう生きるか シニアと拓く高齢先端社会』東京大学出版会.

---

# 3.シニアの自己調整と サードエイジ

# 定年再雇用者の自己調整

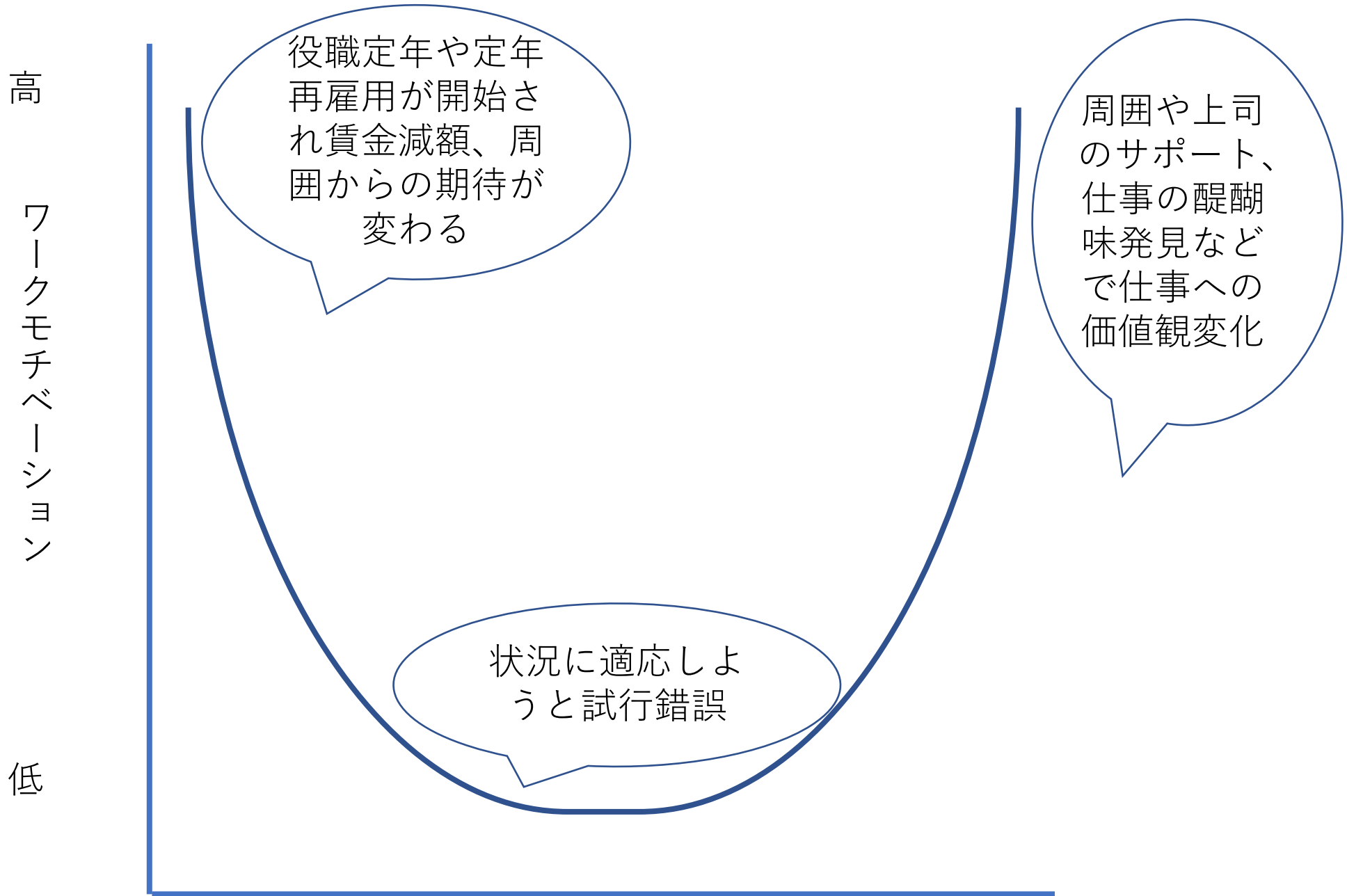
- ◆ フォワードとして点を取ることに生きがいを感じていたのに、スタメンではなくベンチにいることになり、適応しようと葛藤
- ◆ 大企業11社の定年再雇用者15名に対するインタビュー調査
- ◆ 自己調整とは常に二律背反の感情を抱き続けること
- ◆ 自分はまだまだできると思いながら、転職は難しいと感じる
- ◆ 肩書を喪失したことに未練、責任が軽くなったことに安堵
- ◆ 自分の仕事の蓄積に自負があるが、上司や現役世代に遠慮を感じてやりすぎてはいけなと自分を抑制
- ◆ 定年再雇用後の新しい仕事にやりがいを感じる場合もあるが、職場には深入りせず、家庭生活や地域生活の比重を増やす
- ◆ 寂しい気持ちや喪失感を抱えながらも、気持ちを楽に仕事を進める

出所:岸田泰則(2023)『シニアと職場をつなぐ: ジョブ・クラフティングの実践』学文社.

# 自己調整における企業の問題点

- ◆50歳以上のシニア社員15名にインタビュー
- ◆45歳以降、あるいは役職定年の55歳以降は、組織側はシニア社員に正当に人事評価してくれないという不満が多い
- ◆人事評価の実質的な対象範囲は若手社員だけ
- ◆45歳から定年再雇用の終了時期である65歳まで20年もあるのに、その間は評価せずに放置されるのはおかしい、という不満
- ◆自分の存在に関心を寄せ、その状態をよく把握したうえで個別対応してくれる上司への評価が高い
- ◆しっかりとシニアの部下の状況を把握し、そのうえで権限委譲してくれる上司が理想的

出所:水元孝枝(2017)「日本の雇用慣行企業における50歳以上社員のワーク・モチベーションに関する研究—心理的契約の観点から—」法政大学大学院政策創造研究科修士論文



役職定年もしくは定年再雇用の開始

出所) 近藤英明 (2020) 「役職定年もしくは定年再雇用を経験したシニア社員のワークモチベーションについて」法政大学大学院政策創造研究科修士論文に基づき筆者作成



# マッチョイズムの囚われからの自己調整

- ◆伝統的な「男らしさ」の規範
- ◆弱みを見せてはならない（Show no weakness）、強さと強靭さ（Strength and stamina）、仕事最優先（Put work first）、弱肉強食（Dog eat dog）
- ◆マッチョイズムにより、男性の特権とコストが生じる。性別役割分業を前提とした「仕事中心」社会で、コストはますます増す。日本型男性正社員モデルから、キャリア志向が多様化する中で、特権は減少していく。

出所) Berdahl, J. L., Glick, P., Cooper, M. (2018). How Masculinity Contests Undermine Organizations, and What to Do About It. Harvard Business Review, November 2, 2018 (「男性性を競う文化」が組織に機能不全を招く」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年12月14日)

出所: 筒井健太郎(2022)「マッチョイズム—男性がおりのままになることを阻む壁 —」

リクルートワークス研究所 ホームページ <https://www.works-i.com/column/works04/detail054.html>

# サードエイジ

- ◆ アメリカやイギリスなどの長寿化（実は日本も）により生じた時期であり、第2の時期であるセカンドエイジでは成し遂げられなかったことを達成する人生の充実期

出所: Laslett, P. (1991). A fresh map of life: The emergence of the third age. Harvard University Press.

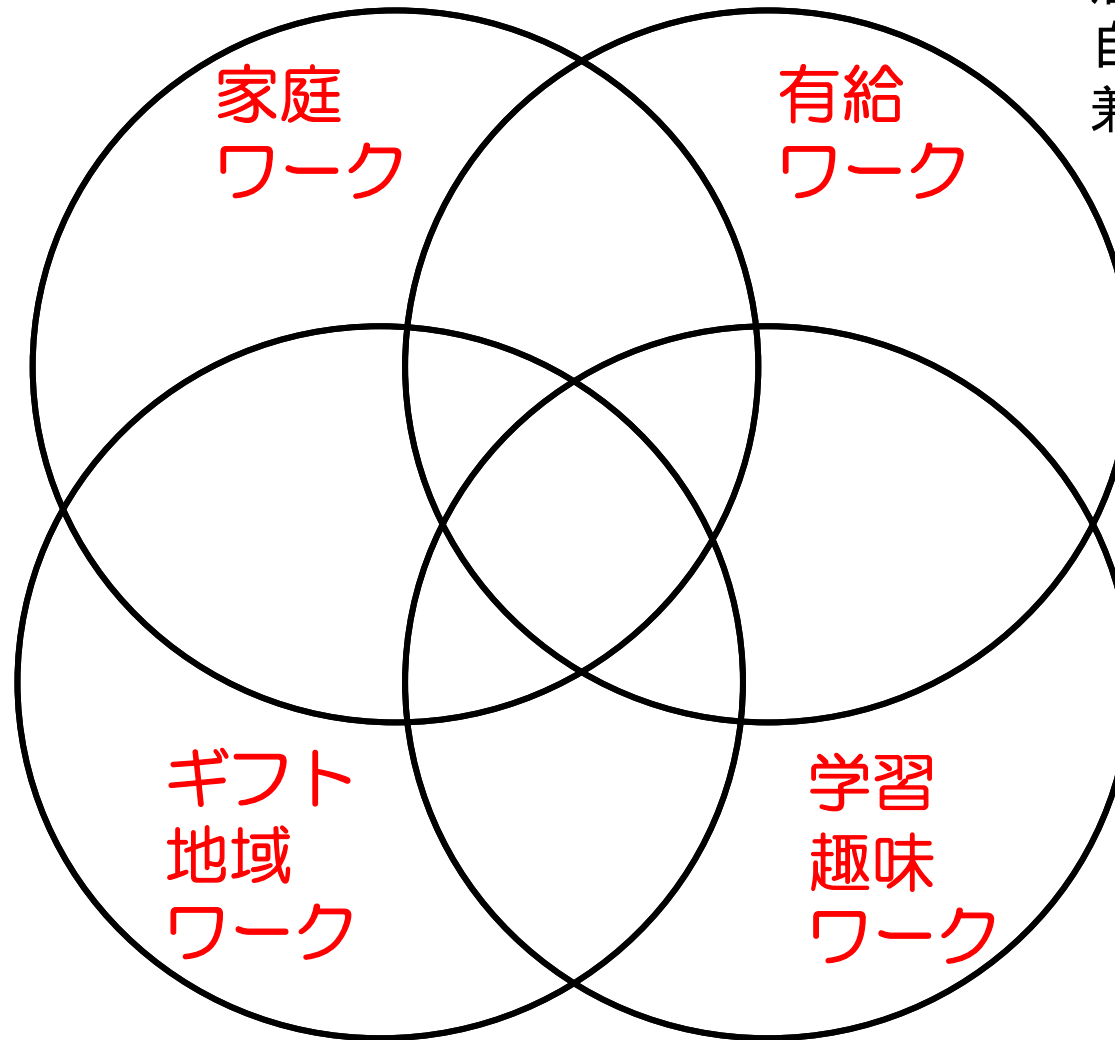
- ◆ サードエイジとはセカンドエイジとは異なる社会との関わりの活動
- ◆ 就労、無償ボランティア、有償ボランティア、NPO活動  
学習活動、趣味を極める、など
- ◆ 新しい志向の枠組みとしての創造性、言い換えれば英知に

出所) 片桐恵子(2017)『「サードエイジ」をどう生きるか シニアと拓く高齢先端社会』東京大学出版会.

# サードエイジの4つのワーク

家事  
育児  
介護  
など

雇用  
自営  
兼業・副業など



ボランティア  
地域活動  
NPO  
社会活動  
など

学びなおし  
趣味・サークル  
リカレント教育  
社会人大学院  
勉強会など

チャールズ・ハンディ著小林薫訳 (1995) 『パラドックスの時代——大転換期の意識革命』 ジャパンタイムズ  
に基づき筆者作成

# サードエイジと伊能忠敬

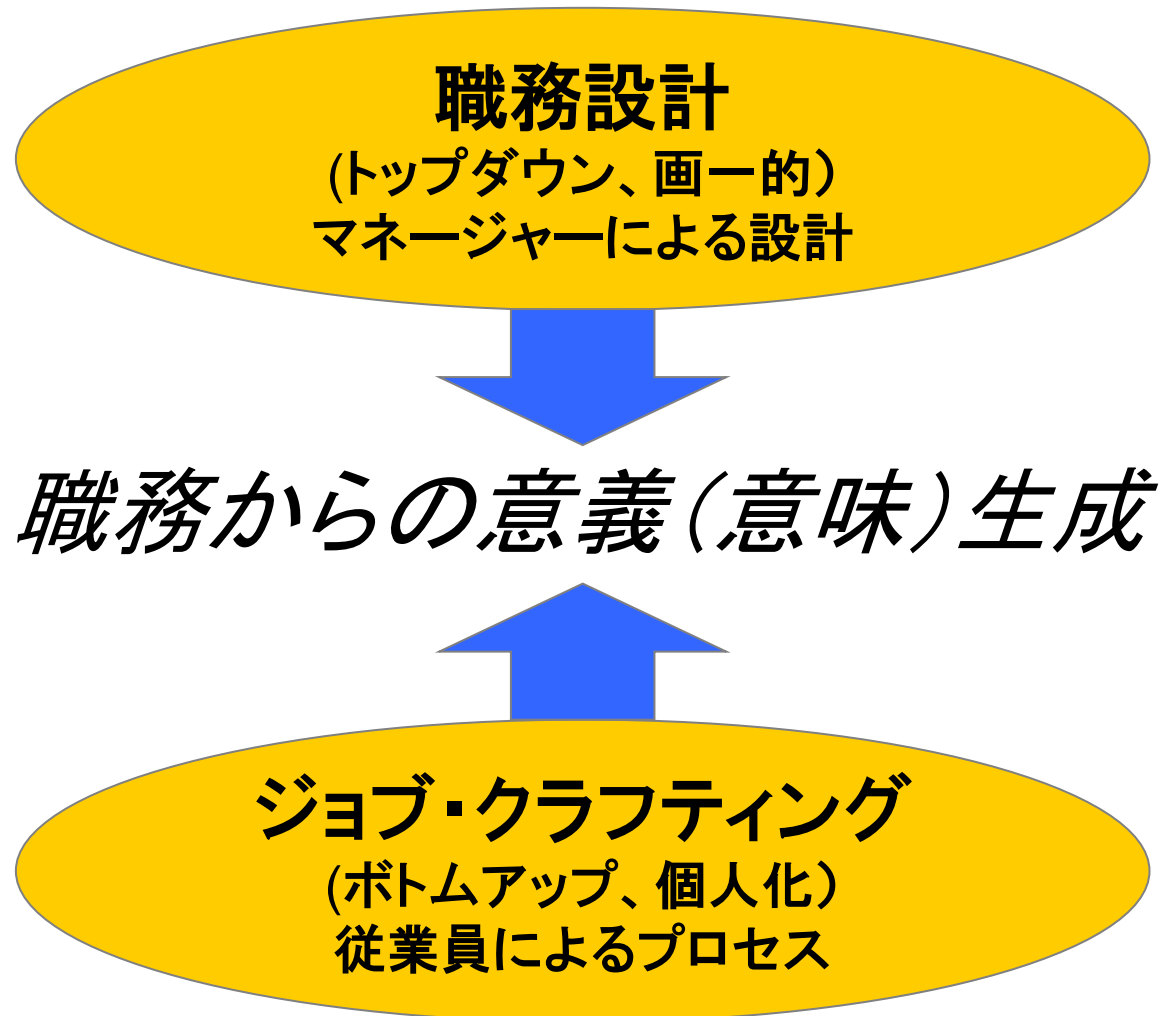
- ◆現在の千葉県佐原市で酒造家の商人として活躍
- ◆49歳で隠居
- ◆深川に住み、蔵前にある暦局で幕府の天文方の高橋至時に師事し、熱心に天文・暦学を学ぶ
- ◆もともとは地球の大きさを推定したいために、蝦夷地の測量を幕府に願い、許可される
- ◆それがきっかけとなり日本全国を測量、これが日本地図の作成につながった

出所) 渡辺一郎(1999)『伊能忠敬の歩いた日本』筑摩書房.

---

## 4. SSTとSOC理論のジョブクラ フティングへの応用

# 職務設計 VS ジョブ・クラフティング



出所) Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Purpose and meaning in the workplace, pp.81-104,p30,Figure1

# ジョブクラフティングの定義

---

「従業員が、自分にとって個人的に意義のあるやり方で、職務設計を再定義し再創造するプロセス」 (p2)

出所) Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Purpose and meaning in the workplace, pp.81-104.

- ◆ 高齢者は自身の生涯に短い展望を持っている
- ◆ 感情的により意義のある目的や人との交流を重視
- ◆ 自己概念に基づき価値ある情報だけを限定して求める
- ◆ 他者との関係性にはおいて、より親密性を重視
- ◆ より自分に整合した感情、自己概念、情報探索を獲得することができる

出所: Carstensen, L.L. (1995), 'Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 4 No. 5, pp.151–156.

Carstensen, L.L. and Mikels, J.A. (2005), 'At the intersection of emotion and cognition: aging and the positivity effect', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14 No. 3, pp.117–121.



## 仕事の有意義性：SSTの観点から意義を見直す

---

- ◆ 仕事の意味→仕事を本人がどう感じるかということ
- ◆ SSTに基づき、本来的な仕事の意味を追求する
- ◆ 自分の価値観をとらえなおす

- ◆ 高齢者とは一方的に喪失していく存在ではない
- ◆ 人の発達において喪失と獲得は切っても切り離せない、両者はコインの裏表
- ◆ SOC理論では獲得の最大化と喪失の最小化を目指す
- ◆ 選択loss-based selection、最適化 optimization、補償 compensationという3つの方略から構成される

出所: Baltes, P.B. (1997), 'On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory', *American Psychologist*, Vol. 52 No. 4, pp.366–380.

Baltes, P.B. and Baltes, M.M. (1990), 'Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation', Baltes, P.B. and Baltes, M.M. (Eds.), *Successful Aging: Perspectives From the Behavioral Sciences*, Cambridge University Press, New York, pp.1–34.

# SOC理論の枠組み

<b>選択</b> (目的／成果)	<b>最適化</b> (目的に関連した手段)	<b>補償</b> (喪失に対処する手段と資源 目的に関連する手段の減少)
<b>主体的選択</b> 目的の特定 目的の構造化 目的へのコミットメント <b>喪失に基づく選択</b> 最も重要な目的への焦点化 新しい目的を探す 目的の構造の再構築	注意の焦点化 努力 時間の配分 新しいスキル／資源の獲得 成功している他者の模倣 自己開発への動機づけ	注意の焦点化の増加 努力の増加 時間の配分の増加 未使用のスキル／資源の活性化 新しいスキル／資源の獲得 補償となるような成功している他者の模倣 外部の力を使う 他者の助けを得る

出所) Baltes, P.B. (1997), On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory, *American Psychologist*, 52(4), 366–380, p.372, Table1を筆者が抜粋して翻訳

# SOCの具体策

## ◆ 選択

- ✓ 目的を特定する
- ✓ 重要な目的に絞る、新しい目的を探す、目的の構造を再構築する

## ◆ 最適化

- ✓ 時間の配分、スキルの習得、新しいスキルと資源の習得、成功している他者を模倣する、自己開発に自身を動機づける

## ◆ 補償

- ✓ 焦点化・努力・時間の配分を増やす、未使用のスキル／資源の活性化、補償につながる成功例の模倣、他者の助けを得る

出所: Baltes, P.B. (1997), 'On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory', *American Psychologist*, Vol. 52 No. 4, pp.366–380.

## ◆ 手術室看護師の例

- ✓ 選択→介助する術式を厳選、最適化→スピードの遅れを器械でカバー、イメージトレーニングを念入りに、厳選した術式を極める、補償→衰えを公言して他者を頼る

出所: 倉藤晶子 (2021) 「術中看護を実践する中高年看護師の職務継続への意思決定プロセス」法政大学大学院政策

まずやってみる (Proactive)  
仕事を意味づける (Explore)  
年下とうまくやる (Diversity)  
居場所をつくる (Associate)  
学びを活かす (Learn)

# PEDALとSOCはジョブ・クラフティング

- ◆ まずやってみる→タスク次元
- ◆ 仕事を意味づける→認知次元
- ◆ 年下とうまくやる、居場所をつくる→関係次元

出所)石山恒貴・パーソル総合研究所(2018)『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』ダイヤモンド社  
高尾義明(2021)『「ジョブ・クラフティング」で始めよう働きがい改革・自分発！自分で仕事にひと匙、仕事の再創造が働きがいに』日本生産性本部生産性労働情報センター

- ◆ 選択→目的の変更＝認知次元
- ◆ 最適化→時間の配分、スキルの獲得＝タスク次元、  
他者の模倣＝関係次元、自分の動機付け＝認知次元
- ◆ 補償→成功例の模倣、他者の助けを得る＝関係次元

出所: Baltes, P.B. (1997), 'On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory', *American Psychologist*, Vol. 52 No. 4, pp.366–380.

---

# 5. ジョブ・クラフティングの活用

# 重要で優先度の高い5つの項目

1. 私の期待値（明確な目標、目標設定を協働）
2. 私の強み（仕事への適性、役割における強みを特定、それにあわせて挑戦課題を与える）
3. 私の能力開発（メンター制度、目標に集中、強みの活用法を習得するマネージャー研修）
4. 私の意見（従業員の意見を求める、従業員に権限を与える＝権限があると長生きする、ホワイトホール研究では認知制御の低い人ほど冠状動脈性心臓病の罹患率や死亡率が高く、職場が重要な寄与因子）
5. 私のミッションや目的（ミッションや目的を簡潔にし、日々の仕事と関連づける）

- ◆ 「マネージャーとの時間は、1日のうちで最悪」（p.47）
- ◆ マネージャーの役割は重要、ボスからコーチへ

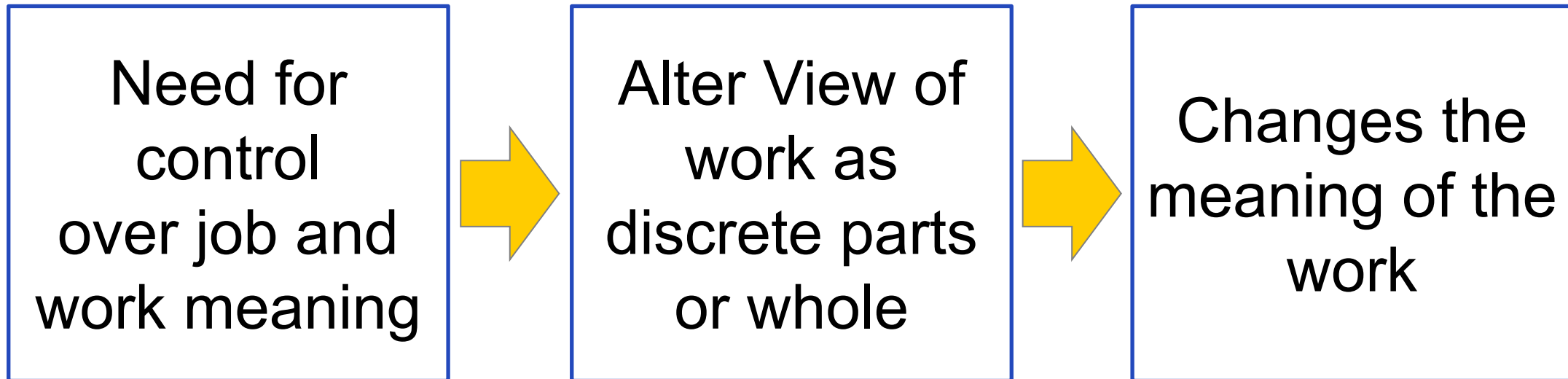


# 仕事の意味づけの変化

仕事の意味を制御したい  
というニーズ

意味は部分か全体か

仕事の意味の変化



出所) Wrzesniewski, A. & Dutton, J, E  
(2001) のp.182, Figure 1を筆者が  
加筆して翻訳

# レンガ職人と石工

- ◆ 第1は「目の前のことだけをする」（1人目のレンガ職人）
- ◆ 第2は「収入」（1人目の石工と2人目のレンガ職人）
- ◆ 第3は「自己の成長と専門性の追求」（2人目の石工）
- ◆ 第4は「全体性」（3人目の石工と3人目のレンガ職人）
- ◆ イソップは紀元前600年ごろの人物→レンガ職人の話がイソップ寓話である可能性は極めて低い
- ◆ 英語圏ではレンガ職人の話は1666年のロンドン大火のエピソード→セントポール大聖堂を再建したクリストファー・レンが3人のレンガ職人に質問（確たる出典なし）

出所:P.F.ドラッカー著上田惇生訳(2008)『ドラッカー名著集14 マネジメント[中]—課題、責任、実践』ダイヤモンド社, 70頁.  
「3人のレンガ職人を追って」(前編)毎日新聞2022年4月1日朝刊 「3人のレンガ職人を追って」(後編)毎日新聞2022年4月2日朝刊

# 【情熱・動機・強み】

---

仕事を進めるうえで、自分の情熱(もっとも注力していること)はなんでしょう

仕事を進めるうえで、自分の動機(やっていて楽しいこと)はなんでしょう

仕事上の自分の強み(得意分野、自分の武器)はなんでしょう