

3-3 記述モデルのまとめと考察

第3章では50歳代のスタッフとマネジャー職の比較、50歳代スタッフの過去におけるマネジャー職経験の有無による比較、そして50歳未満のスタッフとマネジャー職の比較を通して、これまでの働き方と生き方に関する意識（振り返り）と、現在およびこれからの働き方と生き方に関する意識（展望）を探究した。以下は、50歳代、50歳未満それぞれの結果に関するまとめと考察である。

〈50歳代〉

結果からわかるように、全体的に見て、今回実施した調査の対象となった50歳代スタッフには「働かないオジサン」言説で強調されるような意欲の低さは認められない。しかし、50歳代スタッフを過去のマネジャー職経験の有無で分けて見ると、特に過去にマネジャー職に就いたことのある者が仕事に対して高い意欲を維持している傾向にあり、それが50歳代スタッフ全体の意欲スコアを引き上げているといえる。つまり、50歳代スタッフの意欲が高いというよりも、マネジャー職として部下を持った経験がある50歳代スタッフの意欲がとりわけ高く、マネジャー職の経験が職業人としての自信やアイデンティティを高め、50歳代でスタッフになってからの意識や行動に対しても重要な影響をおよぼしている可能性がある。このようなマネジャー職に就いたことのある50歳代スタッフの仕事に関する強い自負の念や過去へのこだわりが、職場における歪みや若手の反発を招く可能性がある。したがって、マネジャー経験の有る50歳代スタッフの意欲や自信をどのような方向に導き、いかに活用するかは重要な課題である。

アンケート調査の結果から、50歳代の副業や学び直しが今後重要なテーマとなることが考えられる。「会社に認めてもらえるなら副業を持ってみたい」の項目への回答から、50歳代のスタッフ・マネジャー職に共通して、副業には否定的な見方の方が優勢であることがわかった。また、マネジャー職の経験がある50歳代の約4割、また経験がない50歳代の2人にひとり以上が副業に対して否定的な見方をしていた。このように、現状50歳代の副業に対する関心は低い。ひとつの解釈として、これまでは「会社で副業が認められることはない」という認識が一般的だったため、副業を自分のキャリア設計の一部に取り込んで考えることがほとんど無かったのかもしれない。そのため、副業に必要な個人資源（特に興味関心、知識、スキル）を自発的に蓄えることもなく、結果として関心が高まっていなかったとも考えられる。その一方、50歳代のスタッフ・マネジャー職ともに10人中7人が学び直しに対して高い関心を持っており、過去のマネジャー職の経験による違いはほとんど見られないことがわかった。このような学び直しへの関心に応えるためのしくみ作りは喫緊の課題だと思われる。ただしその場合、学び直しを単に従来の「自己啓発」として位置付けるのではなく、副業をキャリアの一部として展望できるような実践的な学び直しのしくみに作り込んでいくこ

とで、50 歳代からの新たな職場外へのキャリア展開の土台を形成していくことが重要だろう。

〈50 歳未満〉

50 歳未満については、特にマネジャー職に就く者の間で仕事を通しての成長感・達成感、職業人としての自信や自己評価が高く、職場で必要とされ、チャレンジすべき仕事が多いとの強い自負の念を持っていることが明らかになった。結果からわかるように、50 歳未満のマネジャー職の回答傾向には特徴があり、50 歳になるまでにマネジャー職に登用され、部下を持つことが、自分の仕事の能力やキャリアに関するプライドを裏打ちしている可能性が高い。しかし重要なことは、そのような 50 歳未満のマネジャー職の一部は、後に 50 代となりマネジャー職から外れることになる点である。その時、彼らはどのような心理的なインパクトを経験するのか。職業人としてのプライドや仕事に対するモチベーションはどのような影響を受けるのか。40 歳代までに形成された高いプライドが、「マネジャー職から外れる」というキャリアの変化を受け入れにくくする阻害要因になる可能性があるのではないか。

50 歳未満のスタッフはマネジャー職と較べると相対的に意欲が低い傾向にある。40 歳代は会社生活と人生の両方において折返し地点にあり、このライフステージでは「ずっと同じ仕事をしていく意欲が湧かない」、「この会社についていいのか」、「誰の役に立っているのか」、「このままの人生でいいのか」などの戸惑いや迷いを経験しやすい。このような〈40 歳代の迷い〉に対応するためには、上述したような副業や学び直しを連動させる必要があるかもしれない。アンケート結果でも見たように、50 歳代と較べると 50 歳未満の方が全般的に副業に対して肯定的な捉え方をする傾向があり、とりわけ 50 歳未満のスタッフの間で「会社に認めてもらえるなら副業を持ってみたい」と考える傾向が目立つ。また学び直しについては、50 歳未満のスタッフ、マネジャー職ともに 10 人中約 8 人が高い関心を持っている。「50 代問題」の解消に向けたヒントは、〈40 歳代の迷い〉への対応と、新たな職場外へのキャリア展開の可能性の検討のなかにあるのかもしれない。