

## 高齢化社会における新しい働き方



柳川 範之（やながわ のりゆき）  
東京大学大学院経済学研究科教授

### ■略歴

1988年 慶應義塾大学経済学部通信教育課程卒業  
1991年 東京大学大学院経済学研究科修士課程修了  
1993年 東京大学大学院経済学研究科博士課程修了  
1993年 慶應義塾大学経済学部専任講師  
1996年 東京大学経済学部助教授  
2007年 東京大学大学院経済学研究科准教授、  
総合研究開発機構理事  
2011年より現職

### ■専門

契約理論、法と経済学

### ■主な著書

「東大柳川ゼミで経済と人生を学ぶ」（日経ビジネス人文庫、2015年）、「東大教授が教える独学勉強法」（草思社、2014年）、「40歳からの会社に頼らない働き方」（文芸春秋、2013年）、「日本成長戦略 40歳定年制 経済と雇用の心配がなくなる日」（さくら舎、2013年）、「元気と勇気が湧いてくる経済の考え方」（日本経済新聞出版社、2011年）、「独学という道もある」（ちくまプリマー新書、2009年）、「これからの金融がわかる本」（東洋経済新報社、2007年）、「法と企業行動の経済分析」（日本経済新聞出版社、2006年）、「契約と組織の経済学」（東洋経済新報社、2000年）

### 【要旨】

- これからはシニア層の時代。シニア層の活力を生かしていくことが大事
- 社会や経済構造が急スピードで変化している
- 変化の柱は「ITやAIの発達」と「新興国の技能の高まり」
- この変化は大きなチャンスでもある。失敗を恐れずチャンスを生かすことが重要
- これからは複線的働き方が求められる
- 定年後の人生は長く、元気でやる気をもった活動できる時代
- 長寿命の現代、40代・50代はまだまだこれから
- これからは会社に頼らず、主体的に働き方を考えるべき時代
- そのためには将来のシミュレーションをしておくことが必要
- また能力の棚卸しをして、他企業でも通用するようにする必要もある
- 知識や能力をきちんと説明できる能力を身につけておくことが大切
- より具体的には仲間をつくって、サブの仕事をつくっていく
- 働くことの意味は変わってきている。より満足感、充実感を重視した「働き方」が必要

---

## I 大きな変革の時代へ

これからの社会はシニア層の時代である。寿命も延びているし、シニアの体力も気力も、かつてとは比べものにならない位高まってきている。その活力を個人も社会も積極的に活かしていくことが大切である。

しかし、その一方でこの10年、15年というのは、社会や経済環境が大きく変化する時代でもある。多くの会社の仕事内容や働き方も大きく変わり、今までと違う形になっていくことが予想される。

実は、今までも、社会や人々の生活はかなり急速に変わってきた。例えば、巨大な携帯電話の時代、電子メールを携帯電話やスマホを通じてやりとりするとは誰が想像できただろうか。スマホ上で自分のいる位置を確認したり、お店をネットやSNSで探したりする時代になったのも最近の出来事である。今となつては、あまりにも当たり前すぎて、変化してきたことすら気が付かないが、社会は確実に大きく変化してきている。

これからの変化で特に注目すべきなのが、働き方が変わる可能性である。インターネットやスマホの普及は、日常生活だけでなく、仕事のスタイルを大きく変えてきている。単に仕事のスタイルが変わるだけでなく、これからは会社のあり方や働き方そのものが大きく変わっていくはずである。また、寿命は延びており、人々が元気に働ける期間は確実に長くなっている。そのため、定年後もしっかり働くことが必要になってきている。その一方で、人工知能の発達は予想以上に早く、必要とされる仕事や技能の中身を大きく変化させると言われている。今までと同じように、一つの会社でずっと働き続け、一生分の給料を受けるとという働き方は、かなり難しくなってくるだろう。

## II 直面する二つの変化と準備の必要性

### 1. IT・AIの進展

ITの進展は世の中を大きく変えてきたが、近年注目されているのは、人工知能(AI)の能力の高まりである。AIが急速に発展したことにより、その結果、これまで人がやっていた仕事でも、コンピュータで代替できてしまい、仕事がいらなくなっていく、という現象が起こりつつある。

以前であれば「単純労働は機械に置き換わるが、頭脳労働は人間がする必要がある」と言われてきた。しかしいまや頭脳労働もかなりの部分が、コンピュータの方がより正確に早くできてしまうようになっている。AIやコンピュータの能力の高度化、高性能化はかなり大きなインパクトを社会に与えつつある。今後、AIで人手がいらなくなるということがあちこちの産業で起こってくることだろう。そして大事ななのは、その変

---

化が IT 産業だけではなくて、他の産業にも波及すること、かつ波及のスピードが速いことである。コンピュータがみんなの仕事を、だんだんいろいろな形で侵食していくという可能性がある。こうしたことがあちこちで起きるということを、これからは想定しないといけない。高度成長期は、どの会社も伸びていたのでポストは増えていった。しかし、いまやそういう状況ではない。

## 2. 新興国の技能の高まり

大きな変化の二つ目は、新興国の能力の高まりである。例えば、20 年ぐらい前までは、マレーシアやベトナムなど新興国の工場へ行くと、「単純な組立作業はできる」という段階であった。それが最近では複雑な組立作業もできるようになり、高度な研究開発もできるようになりつつある。新興国の発展のスピードは速く、今後は、新興国の方が技能や能力が高いという場合も出てくるだろう。

日本は、まだまだ新興国を下に見ている面があるが、能力の面、特に言語的な面からすれば、新興国は日本よりも優位性を持っている。その一方では賃金は日本よりも安い。工場や生産設備の立地の選択ということを通して、日本の人たちは、このような新興国の人たちと間接的に競争することになる。新興国の人が日本に直接来るのではなくても、その人たちに仕事を奪われてしまうということも起こるかもしれない。

## 3. 新しいチャンスがやってくる

この「IT や AI の発達」と「新興国の技能の高まり」という二つは、日本だけでなく先進国が直面する大きな変化である。しかし、この変化の動きは、大きなチャンスでもある。そもそも変化のないところにチャンスはなく、大きく変化する時代というのはチャンスがたくさんある時代である。自分の夢を実現したり、あるいは自分が大事だと思う社会貢献をするうえでも、これからは大きなチャンスがやってくるはずである。

ただし、大事なことはそのチャンスを自分のものにできるように、しっかりと準備をしておく必要があるという点である。変化の乏しい時代のチャンスというのは、ある意味では目に見えやすく、わかりやすい。一方、変化の時代のチャンスは、アンテナを張っていないと、なかなかわからない。しかし、その見えにくいチャンスをしっかりとものにできれば、そこには大きな未来が広がっているはずである。

AI の進展についても、上では仕事を減らす方向に向かっているという議論をしたが、その AI をうまく使いこなせる人、プログラミングする人は、むしろ有利な立場に立てると言えよう。また、コンピュータにはできないような仕事ができれば、相対的に重宝されるので、その点ではむしろ強みになりうる。また、新興国との競争についても、差別化をできる分野では、むしろ優位性を発揮できると言える。

確かに、今までやってきたことは置き換わってしまうかもしれない。しかし、発想を切り替えて、今までやってきたことと違うことをやることで、むしろ差別化を図って競

---

争から抜け出す、そういう働き方がこれからは求められている。

#### 4. 「先進国」としての日本

そもそも日本は、今まで「キャッチアップ型」で「先進国」と同じ土俵に立つために走ってきた。しかし、現在は「先進国」化したと言える。本当の意味の「先進国」の特徴というのは、自分から新しい働き方、新しい産業、新しい道を見つけていくというものである。トップランナーなので、道を探すのが仕事になる。その意味で、働き方を変えていくということが大事になる。

変化の早い時期にトップランナーとして走っているのだから、どちらの方向に向かって走ればいいのかというお手本はない。そうすると、本人の能力とか本人の見込みが悪いからということではなくて、やはりどうしてもやり直したり引き返したり方向転換したりということが必要になる。日本は今そのような世界で生きている、そのような世界で走っている、そう腹をくくって、発想を転換する必要がある。

これは、明治時代なり戦後なりに日本が頑張ってきた状況とは全く違う。明治時代はやはり欧米の列強諸国があって、いかに早く学んでそれに追いつくかという話だったし、戦後は復興ということで、戦勝国のアメリカやヨーロッパにどれだけ早く追いついて越えていくかということだったから、やるべきことはかなりはっきりしていた。そのような状況では「ゴールがわからない」というタイプの試行錯誤は、あまり必要なかったのである。

しかし、今の日本は、明らかにそれとは違う状況で、どういうゴールを目指していいか全くわからない。国全体にとっても企業にとっても個人にとってもそのような状況である。

運動会で言えば、昔は徒競走という感じで、走るレーンが決まっていて、ゴールがはっきりしていた。しかし今の競争は、宝物探しや借り物競争とも言うべきもので、どこに答えがあるかわからないという状況である。散り散りに走って行って、とにかく探しとくることができた人が勝ちなのである。

### Ⅲ 新しい働き方が必要

#### 1. 恐れず失敗しよう

したがって、変化の時代に必要なことは、新しいことをやってみることである。既存の思考では思いつかないようなことを、どこまで考えて実行できるかが、チャンスをつかむうえで大切である。しかし、そんな新しいことをやってみる以上、何が正しい選択なのかは、誰にもわからない。だから、ある程度「失敗する」ことを前提に、「まずはやってみる」ことが必要になる。

---

「とにかく間違いのないように」と思うから二の足を踏んでしまうし、「そんなことできるの?」と思ってしまう。「どんな方向に行けば、新しい成功のタネが見つかるのか」は、誰にもわからない。とにかく「やってみて」ある程度失敗して試みるのが大事なのである。

変化の新しいチャンスを積極的に活かしていくことが、これからの働き方には求められる。既存の概念に縛られないようにするには、今の会社での働き方に縛られない、新しい働き方が必要である。

これは今の会社での働き方を必ずしも、否定するものではない。そこで大きなチャンスをつかみ、大きく発展していく可能性はもちろんある。日本の企業はそれぞれ、新しい動きを積極的に察知し業績をあげていくことが十分可能な能力を持っている。

しかし、大事なことはその企業の動きに頼るのではなく、自分でチャンスをつかみ取る姿勢である。企業は当然リスクにさらされる。場合によっては大きな波をかぶって倒産をすることもあるかもしれない。そんな中でも、積極的に生きていける働き方を身につけておく必要がある。

また、既存企業の枠組みに収まらない大きなチャンスもやってくる。アマゾンやグーグルの例を持ち出すまでもなく、既存企業の枠組みを超えた新しいビジネスが、世界経済を引っ張っていく原動力になっている。そこまで大きな話ではなくても、少なくとも既存企業の枠組みに縛られない発想をしておくことは、新しいチャンスをものにするうえで、とても大切なことである。

## 2. 複線的生き方の時代へ

そもそも、働き方を一つに絞るといふ発想自体が、既に古いものになりつつある。変化の時代には、その変化に合わせて多様な働き方が必要であり、個々人にとっても、一つではなくいろいろなことにチャレンジできる時代だからである。

この点はリスクを避けるという意味でも大切である。現実問題としては、チャンスがあることはわかっているが、路頭に迷うような大きなリスクを背負うというのは避けたいというのが、本音だろう。その際に重要になってくるのが、いろいろなことにチャレンジする複線的な生き方という発想である。一つのことに集中するのではなく、いくつかのことにチャレンジするという複線的な働き方を選択することにより、一つが駄目になっても生き残れる、チャンスがつながる。

## 3. 定年後の人生は長い

この点をもう少し職場という観点から整理してみよう。まず、重要な点は上で説明したような変化の方向性を前提に考えた場合には、「会社はいつまであるかわからない」といふ発想が必要になるということである。

変化のスピードが速いとすれば、会社についても今後ますます競争にさらされて、技

---

能や設備が陳腐化し、リスクにさらされることになる。もちろん、発展していく会社もたくさんあるだろうし、悲観的に考える必要はない。しかし、これからは、「会社がいつまでもあると思わない」というように発想を切り替えないといけない。

また、会社が発展し存続したとしても、定年後には別の働き方を考える必要が出てくる。寿命は確実に延びており、定年後も元気にやる気を持って働く期間がほとんどの人に生じるはずだ。その際に、今の会社にいつまでもしがみついていたのでは、十分な働きができない。たとえ、今の会社が伸びていったとしても、定年後に生き活きと働くためには、「会社がいつまであるかわからない」という発想が必要なのである。

#### 4. 長期雇用は大事だけれど

今まで述べてきたように、今と昔では環境が大きく変わった。しかし、日本企業の伝統的な特徴である長期雇用は、やはり大事だろう。会社が社員の面倒を一生見る、それが前提で社員が一生懸命働く、という組み合わせにはメリットがある。例えば、みんなが一生懸命働く、会社の生産性が高まる、他の人が見ていないところでも「会社のためになることをしよう」と社員が思うことなどである。これは日本企業のすごいところだと思うのだが、コンビニなどの末端で働いている人まで「自分の会社」という意識があるし、同じ会社ならば、自分と全く関係のない部署が問題を起こしたとしても心から謝罪するということがある。

これが、海外の会社のように「短期的な雇用で、仕事の内容が契約で決まっている人の集まり」であるとなかなか難しく、「これは自分の契約した仕事の範囲ではない」となる場合がある。自分のことが大事だから、会社のメリットになることでも「自分のメリットにならないことはやらない。それは自分の責任じゃない」ということもある。そのような意味では、長期雇用の人が集まって、アイデンティティを持った形で働き続けるというのは大きなメリットであったし、日本企業を発展させてきた一つの理由だと言えよう。

しかし問題は、それが維持可能かという点である。みんなが頑張ることで会社が必ず発展し広がっていくことができ、それが持続できるのならばいい仕組みだが、現在はみんなが必死に頑張ったとしても、様々な外的理由でその産業が停滞してしまったり衰退してしまったり、その企業がうまくいけなくなったりということが起きる時代である。

日本経済の好不調という話以前に、「会社の業績は大きく変動する。会社はすごく伸びることもあるけどつぶれることもある」という社会に世界全体がなっている。その裏には先に述べた技術進歩の早さがあったりするのだが、そのように動いていく世の中であることは少なくともこれから40~50年の間変わらないし、これからますますそうなっていく。どちらがいいか悪いか、好きか嫌いかということではなく、この点を前提に考えないと、個人としてはすごくリスクが高くなってしまう。

このことを考えると、もはや今は自分たちの働き場所が法律や国の制度で守られると

---

いう時代ではないと言える。どれだけ解雇規制を厳しくしても、会社自体がうまくいかなくなったり、なくなったりしてしまえば、法律は無力である。ましてや、今後は企業だけでなく、産業ごと、仕事ごと世の中からなくなってしまうということも起きると考えられる時代である。

つまり、これからは法律・規制で雇用を守るということはできない時代、そのようなものと関係なく働き、しっかり稼いでいける能力を自分自身で身につけていかねばならない時代になっている。

## IV 主体的な働き方が重要

### 1. 主体的に働き方を考える

これからは今の会社で働くにしても、主体的に自分で働き方を組み立てるという作業が、どうしても不可欠になる。何が必要か、どういうことをやっておけばいいかということ自分で考えておくということである。一番わかりやすい話が「もしこれから1年後か2年後に首になるとわかったらどうするか」を考えておくことで、それをできる範囲で考えておくことが大切である。

もう少し考えるならば「5年後、10年後に転職する、独立するために何を今やっておくべきか？」と頭の中でシミュレーションしながら働くことである。

働き方や仕事の仕方を全く会社任せにしておくと、いざとなったときに何も考えられなくなってしまう。この点は特に定年後の再就職を考える際には大きな問題となってしまう。命令されて動くにしても、「命令されて動くのだから何にも考えない」というのと「命令されて動くのだけど自分なりにやり方を考えて組み立てる練習をしておく」というのは、全く結果が異なる。このような発想をしておくだけで、突然はしごを外されたときも、まだ立って歩ける。これが最低限やるべきポイントだろう。

### 2. 将来に備えてのシミュレーション

多くの人が、働き方に関しては、あれかこれか、「今の会社で働き続ける」か「辞める」という二択で考えがちである。今の会社で働くことにしたならば、辞めるということは一切考えない、とりあえず会社にいることにしたのだから、首になったときのことを考えても仕方ないという発想が強いようである。

けれども、将来の不確実性が高いときは、いろいろな可能性について、バリエーションを持って考えておく、そういう癖をつけておくということが大切である。ある会社で働いていて、仮に副業など全くできない場合でも、「2年後に首になるとして、その時に自分に何ができるのだろうか」と今から考えておくだけで、随分違う。2年後、5年後、10年後など様々なバリエーションを考えて、違う将来を自分なりに考えておくという

---

発想が重要となる。

これは、ある意味では、自分で将来を組み立てるトレーニングだと言えよう。たとえ今の仕事が、自分の意志や選択を反映させる余地のないものだったとしても、どこかの段階では自分で考えて、自分で選んでいかなければならない時期は必ずくるはずである。無事に定年まで会社で勤めることができたとしても、少なくとも定年後には、そういう時期はくる。しかも、ほとんどの人は65歳を超えても相当元気で、どんなふうに働けるかと考えなければいけない状況であろう。その段階で「上司が何か言ってくれないかな、命令してくれると楽なんだけど」と思うのでは、明らかにまずい。

遅くとも定年後、多くの場合にはもっと早くに、自分で決めなければいけない時期がやってくる。よって、そのときに備えて、シミュレーションをやって、自分で自分の人生を選んでいくトレーニングをしておかないといけない。

このシミュレーションはあくまで仮想的なものなので、リアリティは感じにくいだろう。でも、できるだけリアリティを持たせて考えてみるのが大切である。そうすれば、いざそういう時期がきたときに役に立つはずである。これは言ってみれば避難訓練と同じである。避難訓練というのは、あまりリアリティがないものだが、やっておくことが大事なのである。やるのとやらないのとでは、大きな違いが出る。やらない場合、多くの人が突然放り出されて途方にくれてしまうだろう。このシミュレーションについても同じことが言える。

### 3. 大きく踏み出さない

もう一つのポイントは、大きく踏み出さずに少しずつ進んでいくことである。やや逆説的に聞こえるかもしれないが、現実には起きているのは、大きく踏み出そうとするから、結果何も踏み出せないという現象である。よって、踏み出すためには、あまり大きく踏み出そうとしないことが大切になってくる。

例えば、転職する場合は「会社を辞める」というように大きく踏み出さないといけない。しかし、もし今の会社を辞めないでも済むようであれば、そのように大きくは踏み出さず、「会社にいたまま副業を始めてみる」など、まずは小さなステップで踏み出してみることが有効になる。

これは経済学の言葉で言えば「リスク分散」を図ることが大事なことを示している。つまり、失敗しても壊滅的なダメージを受けない程度の進み方をする、いろいろなところに軸足を置いておくということである。

一般に日本人は、「これ一筋」とか「背水の陣を敷いて何かに賭ける」というのが比較的好きな国民のようで、そのようなことをしている人を評価する傾向がある。例えば、スポーツ選手で引退後のことを考えて副業をしているという人は、あまり評価されない。引退後のことを考えず、現役に集中する人が評価される傾向にある。

これは、集中したことによってその先に大きな成果が出るのが明らかな場合には良

---

い戦略だと言えるだろう。しかし、今の世の中は何が起こるかわからない不確実性のある時代である。一つのことに集中するのはあまり良い戦略とは言えない。リスクを分散させる必要がある。

## V 自分の能力を評価する必要性

### 1. 40代、50代はまだまだこれから

特に40代・50代の能力開発を考えるうえで、まず確認しておきたいのは、人生90年の時代には、40代・50代は、まだまだこれから、いろいろなことをやるチャンスがあるし、また多くの人がそれだけの能力を持っているという点である。これからまだまだ20年、30年ぐらい、やる気を持って様々なことをやる気概とそのための準備が必要である。

しかし現実には、40代、50代になると、「もう人生の先が見えた、やることがあまりない」と思っている人が多い。それはあまりにももったいない。その発想はやはり変えなければいけない。

多くの人がそんなふうに、「先が見えてしまった」と思う一番の原因は、今の会社の中で「自分に何ができるか」「どういうポジションを与えられるか（将来与えられる可能性があるか）」という発想で、自分の能力を判断してしまうことにある。

現代では、業績が頭打ちの会社が多く、ポストもどんどん少なくなっている。その結果「自分が活躍できる場所がない」と思う人が増えてくる。しかし、もしかすると自分の会社以外の場所では、本当はとても能力を発揮できるかもしれないし、その場所もあるかもしれない。まずはその「能力」を自分で認識することが大事だろう。

### 2. 能力の棚卸し

その点では、「能力の棚卸し」がとても大切になる。「能力の棚卸し」とは、改めて「自分は何をやりたいか」「どういう能力があるか」という自分の能力の評価を、社内基準ではなく、いろいろな可能性を考えた外の基準で行うことである。

その際には、今までの会社の中の判断基準、価値基準をできるだけ捨ててみるのが大事になる。一般に、働いている会社の価値基準に染まってしまう傾向というのはかなり強い。中高年だけでなく若者でもそうである。例えば、就職して半年ぐらいの学生にOB会などで会うと、もう、「わが社では……」と会社を自分が背負っているような口ぶりになる。ほとんどの学生がその会社に強い思い入れがあって入ったわけではないのに、もうその会社に染まってしまっている。これはある意味ではすごいことで、日本企業はこのようにして団結力をうみ、強くなってきたということだろう。

この話は会社に限った話ではない。人間は自分で価値判断をしているように見えて、

---

自分だけで価値判断をしているというケースは、実はごく稀である。「自分の周りの人がどんな評価をしているのか」ということが、本人の価値判断にかなり影響している。

そのような傾向がある中で、会社内では、固定化されたメンバー、同じような価値観を持った人と何十年も一緒にいることになる。学生の例のように短期間でも影響されることを考えると、より長期であればあるほど、その会社の発想に頭が固定化されていってしまう。よほど意識して変えない限り、社内の考え方や目に見えない評価基準に染まってしまうということが、無意識のうちに起こる。だからこそあえて「社内の価値判断を捨てる」というように考えてみるべきなのである。意図的に動かしてみないと、社内でどう評価されるかということばかりに、頭がどんどん向かっていってしまう。

### 3. 会社で評価されなくても

また残念ながら、「大部分の中高年の人が社内で評価されなくなる」という事態が、ある意味当たり前前に起こってきている。これはその人の能力の問題というよりは、マクロ的な構造の結果である。

マクロの構造という観点から言えば、成長率が頭打ちで、既存企業の大部分が伸びていないということである。そうなってくると、部門が大きく増える、その結果ポストが増えるということが、大部分の企業では見込めない。成長している企業では、新しい部署ができるのでポストが増えるわけであるが、大部分の企業ではむしろ部門が減る、ポストが減るという状況にある。

また、企業はピラミッド構造なので、年齢が上がるにつれて役職も上がっていくと、ポストの数は減る。そうすると必然的に、年齢が上がると評価される人数も減ってくる。これは、企業内にそもそもある構造なのである。ポストが減っていく。必要とされる人数が減っていく。そうすると、大部分の中高年の人が評価されないということになる。そのような構造の結果なので、評価されない中高年の人が多いとしても、それは必ずしも「能力がない」ということでは実はない。

多くの人が社内だけを見て「能力がないから自分は評価されないのだ」と思ってしまう。しかし、社内だけを見て「能力がない」と思っている人にも、実は大きな可能性がある、能力がある人が多くいるということなのである。よって、社内だけを見て「自分には能力がない」と思っている方は、もっと自信を持つべきであろう。評価されなくても、それはそのような構造にあるからなので、状況次第でそれは大きく変わっていく。

言い換えれば、社内だけを見ているのはもったいない、ということである。社内に閉じこもっているのではなく、扉を開いてみれば、能力を評価してくれる人がたくさんいるかもしれない。もっと自信を持っていいのではないだろうか。

また、寿命が延びてきているので、昔の50代と今の50代では働ける力が全く違ってきている。平均寿命が60代だった時の50代は、人生としても先がある程度見えている時代だったと思われる。しかし多くの人が80歳、90歳になっても元気でいられる時代

---

には、50代でその先を見据えたときに新たな可能性が広がっている。

単に寿命が延びただけでなくて、バリバリ働ける、やる気を持って活躍できる期間も延びているということで、この延びている期間でやれることは昔よりはるかに増えている。だから、もっと、将来の可能性を高く評価すべきである。

#### 4. 知識や能力をきちんと説明する

ただし、社外に目を向けて、社外でどういうふうに活躍していくかを考える際には、ある程度工夫が必要である。単純に今までの能力で通用するとは限らない。この「工夫が必要」というのが重要なポイントである。

社外に目を向けたときに一番やってはいけない間違いは「前の会社で自分はこのような役職にいました」とアピールすることである。これは、今までの価値観をひきずって、それが通用すると思込んでいるということである。「大企業の〇〇で部長までやったんだから、どこでも雇ってくれるだろう」というのは、一番まずいやり方で、それだとうまくいかない。

裏を返して言えば、このような人には、自分に誇れるものがない、自分に自信があるスキルがないとも言える。面接で「あなたは何かができますか」と聞かれて、「〇〇で部長をしていました」としか答えられない人は、大会社でのポジションしかアピールできるものがないというわけである。

しかし、「大企業の〇〇の部長だった」ということには、本当は価値があるはずである。よって、「大企業の〇〇の部長」だったことで、他の人にはない知識や能力がどのように身につけているかということをもっと掘り下げるべきなのである。そしてその中身を自分なりに把握して、それを外にきちんと伝えられるようにすることが大事になってくる。

大企業に限らず中小企業でもそうである。ある程度その会社に長くいたということは、それなりに、そうでないと得られなかった知識や能力が身につけているということで、それは貴重なものである。ただ、その知識や能力が何なのかということをきちんと説明しないと、周りにはわからない。そこをきちんと説明できるようにすることが大切なのである。

ただし、過去のプライドが邪魔する例は多いので、そこは気をつける必要がある。きちんとしたスキルを持てば、そのようなものを誇示しなくてもよくなるはずである。

---

## VI 新しい働き方のポイント

そのためには、具体的に何をしていけば良いのかを、考えていくことにしよう。

### 1. これから何をしていけばいいか

これからの働き方を考えていく際の、ポイントは大きく分けると二つ。どうやって知識や能力を身につけるかということと、どのように転職や起業の機会を作っていくかということだろう。30代、40代、50代でその手段は少しずつ変わってくるのだろうが、いずれにしてもこの二つを意識的に行ないながら、会社に頼らずに生きていけるようなスタンスを確保することが大事である。

会社を辞めたり転職したりせずに現在の会社にいるにしても、会社に頼らずに生きていける手段を確保していることで、気分的には楽になるだろう。ここでは、社会や法律や制度はあまり変わらず現状のままであるという前提に、具体的に何をしていけばいいかを考えよう。

### 2. サブの仕事を作る

今までの話を踏まえて、具体的に何をやれば良いのかというもう少し実践的な提案をするならば、今の会社今の働き方だけに注力をするのではなく、より複線的な働き方を実現するために、サブの仕事を作っていくことが大切だろう。

ここでサブと呼んでいるのは、副業という立派なものまでいかない、もっと手前の準備段階も含んで考えたいからである。そこでは会社組織とまでいかないグループづくりがまず基本となる。いくつかのサブのグループを作って複線的な働き方を実現させ、将来のリスクとチャンスに備える。

### 3. 仲間作りをする

まず大事なことは、とにかく今のメインの仕事を辞めずに、サブの仕事を少しずつ作っていくこと。そのためには、とりあえず仲間づくりをすることが、具体的な第一のステップになる。仲間を作って、その仲間と起業や転職につなげていくことを考えるのである。

なぜなら、そんなことを一人でやろうとすると、なかなか踏み出すのが難しく、うまくいかない可能性が高いからである。その理由は、大きく分けると二つある。

一つは、忙しくなってしまうということ。本業を何かやりながらサブの話を進めていくというのは、どうしても一人でやっているとつらくなってくる。本当に危機感があれば別であるが、危機感が顕在化していないと、ついつい「まあ明日でいいか」となって

---

しまう。まず、そのようなことを防ぐために、一緒に走ってくれる仲間を作ることが大切になる。

もう一つの理由は、新しい方向性にもっていくために、少しはいろいろ勉強したりしなければならぬが、そのときに自分に欠けているものが自分ではなかなかわからないということである。だから仲間を作って、お互いに自分に欠けているものを指摘しあう、ということが大事になる。

普通でも、自分のことというのは意外にわからないもので、客観的に自分がどう見えるか、となると良くわからないものである。特に、20年間サラリーマン生活をやってきたような人だと、どうしても自分を客観化して評価する機会がなかなかない。そうすると、いざというときに「外から自分がどう見えるか」とか、「アピールポイントは何か」というようなことは、他人の方が良くわかるということになる。そのため、鏡になってもらえるような人を仲間に入れる必要がある。

#### 4. 転職のハードルは下がってきている

20年前ぐらいからすると、転職の状況がだいぶ変わってきている。転職に対する見方や転職市場などは、昔に比べてみるとハードルが下がってきていて、仕事は見つけやすくなっている。転職を経験された方は実感があるだろうが、バラ色というわけではないけれど、恐らく多くの方が心配しているよりはなんとかなっている。これは、踏み出してみないと見えない世界だろう。

予想値より多少上だったり下だったりした人はいるだろうが、総合的に見れば、動いてみてなんとかなったという人が多いと思われる。したがって、もう少し楽観的に考えてもいいのではないだろうか。

産業構造が変わったことで、大きな変化が少なくても二つあった。一つは海外展開で、これにより、海外においてではあるが、企業は中途の人を大量に雇うことになった。また国内では、M&Aの隆盛で、事業を売ったり買ったりということを随分やって、産業構造の変換を切り抜けてきた。M&Aがあるとかかなり異質な人を雇うことになるし、それでごそと一部門とれば、その人数を中途で雇うのと同じことが起こるわけである。

このように、新卒一括採用のみだった頃とは随分状況が変わってきており、人事制度や社内の雰囲気も社外者に寛容になってきていると思われる。

中堅企業まで含めて、実質的には人も会社組織も流動的な状況になってきている。それにより、終身雇用の会社はどんどん減ってきていて、「制度としてはあるけれど、現実としては違う」という会社の割合も増えてきている。「終身雇用でずっと会社に守られている」と思えた昔の状況からすれば、これは不安な立場に思えるかもしれない。しかし、会社を移りたいという人からすると、ハードルが下がっていると言えるのではないだろうか。

転職の仲介をする会社は昔に比べると増えてきている。

---

## 5. 起業するための環境は整ってきている

今急速に起こっている動きというのは、自分のアイデアに基づいてベンチャー企業を作ったり、社会起業をしたりというものが、ものすごくしやすくなっているという点である。インターネットの登場などで社会の構造が変わって、会社を立ち上げるためのハードルもすごく低くなった。

例えば「クラウドファンディング」は、「会社を興したいので出資してください」というような形でインターネット上で出資を募ることができるシステムで、一人ひとりが小額でもいいとすると相当な金額を集めることができるようになってきている。この側面でも、これから10年ぐらい経つと大きな変化が起きるので、ある意味そのような会社を作ることが現実味を帯びてきている。

昔に比べて、現在はベンチャーを起業するということに、将来性がある時代になっている。「ちょっと片手間に会社を興してみました」ということができるようになってきている。そのような会社がリアリティを持って立ち上がってきて、その中から伸びる会社が出てくるはずである。世界的に見れば、スタートアップ企業が急成長し、大きく企業価値を高めていくケースが増えてきている。

場合によっては、本業を辞めなくてもいいということもあるかもしれない。アルバイト感覚で作った会社がある程度ヒットして、大金持ちにはなれないにしても、会社がまわせる、ということが出来る時代になってきている。かなり環境は変わってきており、それを活用しない手はないだろう。

## VII おわりに

### 1. 「働く」の意味が変わってきた

また現在、働くということの意味内容が大きく変わってきている。働くこととは、一体何だろうか。わかりやすい話で説明してみよう。ボランティア活動と会社で働くということが、昔はすごく峻別されてきた。しかし、今はその境目があいまいになってきている。社会貢献をしながら働くとか、働きながら地域の活動をするとか、そのようなことがいろいろと出てきている。

最近では「社会起業家」というものも出てきているが、そのような立派なものでも、様々な働き方——会社の利益のために全精力を傾けて、それで給料をもらうという昔ながらの働き方とは違う働き方——が随分出てきている。そのような働き方について、特に中高年の方は改めて考えてもいいのではないだろうか。

実はずっと昔は、「社会貢献」と「働くこと」が未分化であった。例えば、村でみんな活動するということがその一つである。それがだんだん近代化の過程で、「働くこ

---

と（給料をもらうこと）」に特化して、その他の活動はその他の活動、ボランティア活動はボランティア活動というように分かれてきたのであるが、今改めてこれが一緒になる傾向にあると言えよう。

ポイントは、働くことには、所得を得る行為という面と、ある種の自己実現としての行為という面の両方があるということである。大部分の人は、前者が目的で自己実現など考えてこなかった。しかし、やはり働くことから自己実現など様々な金銭以外の利得を自分が得る、あるいはそのようなものを目標とするという働き方がやはり求められているし、中高年だからこそできるという部分も増えてきているのではないと思われる。

若者はなかなか、そこまで広げて考える余裕がないかもしれない。中高年も余裕があるとは限らないが、少しその方向で「働き方」を考えてみる、そのような発想のトレーニングをする、癖をつけておくということが重要ではないかと思われる。

## 2. 満足感、充実感のある「働き方」を

生きのびていくためにお金を稼ぐことはもちろん重要だが、50歳、60歳になった時に「お金だけのためにあくせく働きたくはない」と思っている人も多いに違いない。生活すべてをボランティア活動のために捧げられるほどの余裕がないとしても、単にお金を稼ぐためだけではない働き方というものも一つの方向性だろう。「ボランティア」と言っても、これは社会貢献的なものでなくてもいい。

つまり「本人のやりがい、生きがい、働きがいを発揮できる」ということで、満足感とか充実感といったものを重視した働き方を作っていく工夫がもっとあってもいいのではないかと思われる。

そのようなことは、昔は難しかったが、今はできるようになってきているし、中高年が働き方を考えるうえで大事なことではないかと思われる。これから会社を興す、新しいビジネスを始めるというのであるならば、単に「お金儲け」「生きていくため」ではないことをしたい。そういうことを考える人もきっと増えてくるに違いない。

今までのスキルを使って社会貢献や地域貢献するなど、社会性を持った活動にも目を向けると良いのではないだろうか。「働く」「会社を興す」という概念は少し幅を広げた方が良くて、そうすると「ソーシャルアクティビティ」などを視野に入れたものを作っていく必要があるのではないかと思われる。