



ALPS

CAREER

>>> 仕事

定年引上げとキャリアデザイン≫第1回

定年引上げとキャリアデザイン

公務員として培った力をどう活かすか

定年は、高齢期のキャリアについて見直す契機へ

2023年4月から、一部を除いて60歳と定められてきた国家公務員の定年が2年ごとに1歳ずつ引き上げられ、2031年度には65歳となります。国家公務員の定年を基準として条例で定めることとされている地方公務員の定年も、同じように段階的に引き上げられていきます。

以前から、国や自治体などでは、定年を迎えた職員に対して、再任用制度を運用してきました。また、民間企業では、2022年4月から、65歳までの雇用確保措置に加え、70歳までの就業機会確保措置が努力義務とされています。

実質的には、だいぶ前から、60歳を超えても働き続けることが当たり前となっており、定年制の持つ意味は、雇用の打ち切りでなく、「高齢期のキャリアについて見直す契機」になりつつあります。その定年が

先に延びるわけですが、だからと言って、しばらく、高齢期のキャリアについて考えなくてもよくなった、というわけにはいかないようです。

60歳をゴールだと思つてやってきた人にとっては「60歳となった後も、正職員として働いて」と言われても、モチベーションを保ちにくい、ということがあるかもしれません。定年後のプランを見直さなければいけないという人もいるでしょう。

また、定年引上げとともに、多くの職場で役職定年が導入されることから、役割の変化にとまどったり、意欲が低下したりすることもあるかもしれません。

さらに、より長く働くようになる中で、「それならば、もっとしつかり働きたい」「より長く働ける職場に移って働きたい」と考える人もいるかもしれません。

定年が引き上げられる中、公務員はどんなふうにキャリアをデザインすればよいのでしょうか。一緒に考えてみたいと思います。

キャリアについてどう考えるか

キャリアについては、たくさん理論があります。大きく「個人の側から見るもの」と「組織の側から見るもの」に分けられ、個人の側から見ると、さらに「何を選択するか」「どう選択するか」という選択の観点のものと、「どのようにキャリアを発達させていくのか」という発達の観点のものに分けられます。

職業発達の理論の代表的なものとしては、まず、アメリカのキャリア研究者であるDonald・E・スーパーの理論が挙げられます。スーパーは、「人は成人になって仕事に就き、キャリアを確立した後も、発達し、変化する」と考えました。また、「キャリア」という概念の幅を拡げました。キャリアを、職業に限ることだけにどまらず、より広く、「役割（ライフスペース、ライフロール）」と時間軸（ライフスパン、



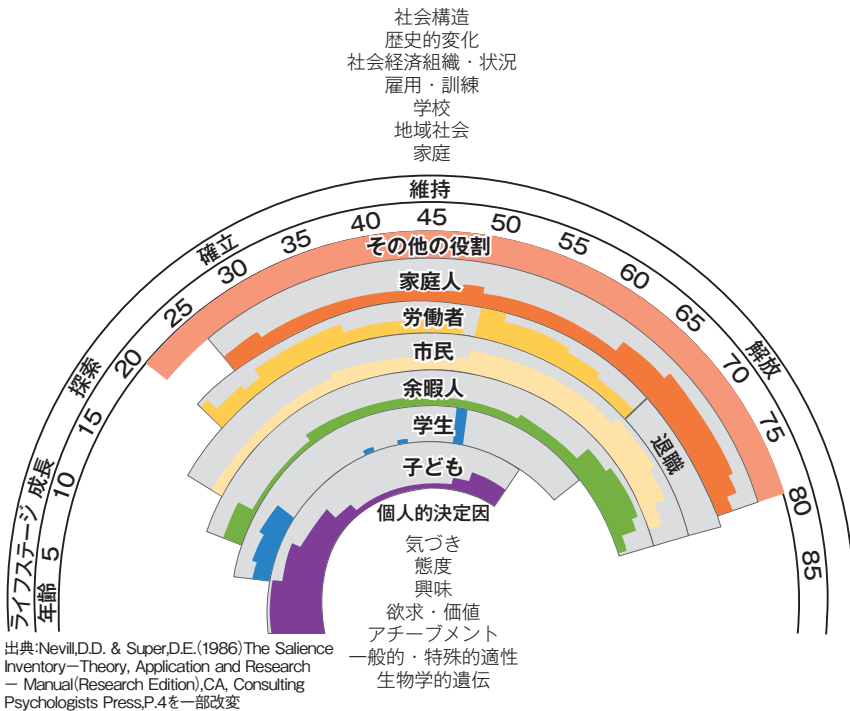
事業創造大学院大学事業創造研究科 教授
浅野 浩美

〔あさの・ひろみ〕厚生労働省で人材育成、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事した他、労働局長として働き方改革を推進。専門は人的資源管理論、キャリア論。社会保険労務士。筑波大博士(システム・マネジメント)。



【図1】ライフ・キャリア・レインボー

状況的决定因：間接的一直接的



ライフステージ」の2つの次元で捉えたのです。そして、これを「ライフ・キャリア・レインボー」として、視覚的にわかりやすく示しました【図1】。

ライフ・キャリア・レインボーでは、ライフステージは、「成長段階」「探索段階」「確立段階」「維持段階」「解放段階」に分かれます。解放段階では、労働の役割から完全に解放されるように見えますが、退職・引退するほか、より深いレベルで自己実現的な仕事を行ったり、仕事量を減らして専門的な仕事だけをしたたりする、といったことも含まれていま

す。この図はとても有名ですが、公務員としては、状況を決定する要因に、雇用・訓練や家庭などと並んで、「地域社会」が入っていることも押さえておくようにと思います。

スーパーは、成人期以降のキャリア発達には、社会環境の変化に適応することが重要であるとし、それを「キャリア・アダプタビリティ」と名づけました。このキャリア・アダプタビリティの概念は、キャリア理論家であるマーク・E・サビカスに引き継がれ、発展していきます。

スーパーだけでなく、多くのキャリア研究者が、発達段階モデルを提唱しています。キャリア・アンカー（個人がキャリアを選択する際に、どうしても譲ることのできない価値観や欲求のこと）など有名なエドガー・H・シャインも、その一人です。

シャインは、「探索期」「参入期」「基礎訓練期」「初期キャリア」「中期キャリア」「中期キャリア危機」「後期キャリア」「下降期」「退出期」の9段階に分けていますが、年齢と段階を結びつけるというよりも、むしろ組織内の役割と段階を結びつけています。

これらからわかることは、キャリアについては、年齢を重ねてからも発達し続けるものであるが、そこで重要なのは、変化に適応する力であり、役割との関係であるということです。

キャリアについては、社会の変化が激しくなる中で、組織はもう一生面倒を見ることができなくなった、だから、個人も自己責任

でキャリアを考えることが必要、といった文脈で論じられることがあります。そのような面もあることは否定しませんが、それだけでは、少し乱暴で、何だか放り出されてしまったかのような感じがします。そのような議論がなされるずっと前から、変化への適応力や、役割との関係は重視されていた、ということは知っておいてよいと思います。

公務員とキャリア

長年、厚生労働省に勤務していた私が言うのも何ですが、現時点において、公務員は、安定していて、人からも信頼してもらいやすい仕事だ、と言えると思います。

加えて、決まりきった仕事しかない、といったイメージもあるようですが、これについては、そうではないと考えています。確かに法制度に則って仕事をしますが、世の中が激しく変化の中で、住民のために、いつも先のことを考えることが必要です。

また、定期的に異動があることから、新たな環境に適応する力も求められます。職種によっても異なりますが、住民や関係者に説明したり、逆に話を聞いたりする力や、各方面と調整する力、すなわち、コミュニケーション力やコーディネート力も求められます。

公務員については、民間企業の労働者に比べ、自分の処遇や昇進などより、社会に役立つこと、人のためになることを重視し、そのために働いているという研究がありま

す。わかりやすく言えば、自分のために仕事を
しているのではなく、誰かのために仕事を
している、ということです。

そんな公務員の雇用管理を見ると、最近
でこそ中途採用を行う自治体も出てしまし
たが、新卒一括採用、年功序列、ほぼ全員
が生え抜き、といった極めて日本的なスタ
イルです。自分自身のキャリアについて、
自ら主体的に考える機会は多くはなかった
と思われます。

昨年、私は、キャリア研修を受けた公務
員OBの方数名からヒアリングを行う機会が
ありましたが、「安定した仕事であり、また、
黙っていても次々に仕事を与えられることか
ら、自分のキャリアについて考える機会も
余裕もなかった」という話を複数の方から聞
きました。その中には、再任用を希望せず、
自ら仕事を探したという方もいらつしま
したが、その方は履歴書を書いた経験はもち
ろん、自分の知識・スキルをアピールした経
験もなく、自ら仕事を探したこと、これま
で黙っていてもそれなりに大事にされ、信頼
してもらっていたのだと気づいたそうです。

● 定年引上げとキャリアデザイン

定年引上げは、働く者にとって大きな問題
です。「正規職員として働く期間がさらに5
年あるのなら、こんなことにチャレンジして
みたい」「もう一度これをやりたい」という人
もいるでしょうし、「役職を下りるなら無理

せず仕事をしたい」という人もいるでしょ
う。「5年延びるなら役所以外の業界で働い
てみたい」という人もいるかもしれません。
一方で、定年引上げは、役所にとっても新
たな経験です。役所の側も、60歳以降、どん
な仕事をしてもらえばいいか、どう働いても
らえばいいか、心配しています。働く側とし
ては、どう働きたいか伝えることが必要です
が、そのためにはどうすればいいでしょうか。

● とりえず、will, can, mustについて考えてみる

キャリアデザインにあたつては、will, can, mustというフレームワークが重要で
あるとされています。「何がしたいのか
(will)」「何ができるのか (can)」「何を
しなければいけないのか (must)」という
3つの視点から、キャリアについて考える
というものです。

● 何がしたいのか (will)

ミドル・シニアの will, can, mustにつ
いては、したいことにこだわり過ぎない方
がよい、過去にできたことにこだわり過ぎ
ない方がよい、などといった指摘もありま
す。しかし、ずっと「誰かのため」に仕事
をしてきた公務員の中には、「したいこと」
についてあまり考えてこなかった、という
方も多いかもしれません。

先に述べた公務員OB対象のヒアリング
でも、「キャリア研修を受けた後に、したい
ことを聞かれたが、すぐには何も思い浮か

ばなかった」という話を聞きました。

● 何ができるのか (can)

通達を読むことは、公務員の世界では当た
り前です。しかし、公務員以外の人にとって
は、少しも当たり前ではありません。何がで
きるかと聞かれると、つい同じ職場の人たち
と比べて、自分は何が得意なのか、などと考
えてしまいがちです。しかし、自分ではそこ
まで自信を持っていないことの中にも、人よ
りも「できる」ことはたくさんあります。

「公務員とキャリア」の章で、実は、変化
対応力、コミュニケーション力、コーディネ
ート力などもある、と書きましたが、この
ほか、誰かのことや地域のことと考えが及
ぶのも、「できる」ことのひとつだと思います。

ただ、これまで「私は、これができます」
とわざわざ言う必要がなかったために、言
われてもピンとこない人も多いと思いま
す。何ができるのかを見つけるにあたつて
は、最近人から頼まれたことをヒントにす
る、職場で自分に似た人を思い浮かべてみ
る、というのも一つの方法だと思えます。

● 何をしなければいけないのか (must)

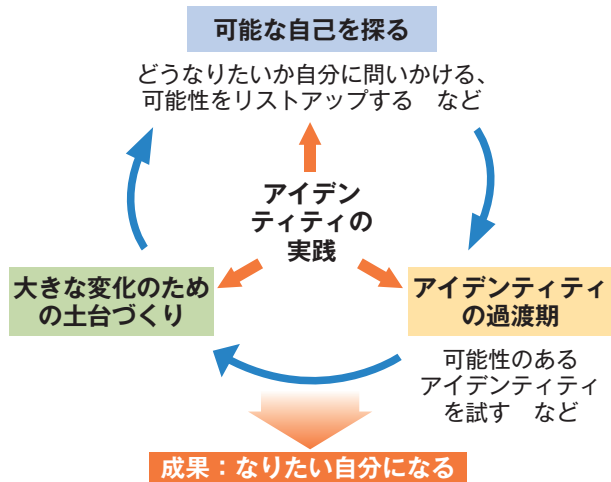
キャリアには、「買い手」が必要です。で、
役所に残るのであれば役所の中で、役所から
外に出るのであれば外で、求められること
は何かを考える必要があります。

しかし、急に言われてもピンとこない人
も多いと思います。ここは「できることを
実現できそうな場所はどこか」という視点
から考えてみてはどうでしょう。役所の中



>>> 定年引上げとキャリアデザイン

【図2】アイデンティティの変遷



出典：Ibarra, H. (2003). Working Identity. Harvard Business Review Press. Kindle版 [Kindleの位置 No.2428]

だからこそできることもあります。むしろ役所の外の方が価値が高いこともあるかもしれません。

will, can, must すらも、
もっと大事なやつ

ここまで will, can, must の話をしましたが、私は、公務員には、それよりもっとしなければいけないことがあると考えています。それは、「誰かのため」だけでなく、自分のことを考えることです。自分が何をしたいのか、自分が何ができるのかについて、真剣に考えるということです。

組織行動論の研究者であるハーミニア・イバラは、「なりたいたい自分」に向けて、「可能な自己」を探り、それを試し、大きな変化のための土台をつくる。その上で、また、可能な自

己を探る、というサイクルを回し続けることが必要だ」と言っています【図2】。「可能な自己を探る」というのは、どうなりたいたいかに自分に問いかけたり、可能性のあることをリストアップしたりすることです。

公務員は住民の皆さんに対し、責任を負っています。それだけに、失敗してはいけないと思いがちなところがあるかもしれませんが、まずは可能な自己を探ってみる、そして、大きな一歩でなく、小さな一歩を試してみる、というのはどうでしょうか。

力を発揮してもらうために
組織としてできること

ミドル・シニアの公務員は、責任ある立場で仕事に取り組んでいます。その傍らで、60歳以降も働くための準備をするのは、容易ではないと考えられます。

誰かのために働いている公務員というのは、地域にとって「資源」です。最初のうちは、人事担当者が尋ねても、どう働きたいのか、はっきりした答えが戻ってこないこともあるかもしれません。先輩であるだけに尋ねにくいということもあるかもしれませんが、時間と手間を惜しまず、丁寧に把握することが必要です。さらに、把握したことを踏まえて配属先を定め、本人の了解のもと、配属先とそれを共有することができれば、配属先も必要以上に気を遣う必要がなくなります。

先輩をサポートする、という違和感があるかもしれませんが、例えば、長野県の

ある企業は、定年延長後、まだ働けるのに年齢を理由に線引きされることに不満を持つシニアがいる一方で、このくらいで十分という者もいること、周りの社員からも業務分担に気を遣うという声があったことなどから、キャリア研修やキャリア面談などを通じて本人のキャリア意識の醸成や周囲とのベクトル合わせを図り、シニア社員に前向きにキャリアを築いてもらうことに成功しています^{*2}。

年齢が上の職員についてもサポートし、力を発揮してもらう、という発想を持ち、時間と手間を惜しまず、取り組むことが求められます。

〈出典〉

*1 Crewson, P. E. (1997) Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. Journal of Public Administration Research and Theory, 7, 499-518.

*2 労働調査会 (2021) 「企業事例 1 日置電機株式会社「エルダー」2021年5月号」16-19.

〈参考文献〉

・Ibarra, H. (2003). Working Identity. Harvard Business Review Press.

・Nevill, D. D. & Super, D. E. (1986) The Salience Inventory - Theory, Application and Research I Manual (Research Edition), CA, Consulting Psychologists Press.

・Schein, E. H. (1978) Career Dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley (エドガー・H・シャーン著、村敏子・三善勝代訳 (1991) 『キャリア・ダイナミクス：キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』白桃書房)

・Schein, E. H. (1990) Career Anchor: Discovering Your Real Values. San Diego, CA, Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー：自分のほんたうの価値を発見しよう』白桃書房 (2003年))

・Super, D. E. (1957) The psychology of careers: An introduction to vocational development. Harper & Bros. (日本職業指導学会 (翻訳) (1960) 『職業生活の心理学―職業経歴と職業的発達』誠信書房)

・田澤実 (2018) 『キャリアプランニングの視点 Will, Can, Must は何を根拠にしたものか』法政大学キャリアデザイン学会紀要『生涯学習とキャリアデザイン』, 15(2), 33-38.