

役職定年後のミドル・シニアが生き生き働く職場やマネジメントのヒントとは 「ポストオフ経験に関する意識調査」の分析結果を発表

**専門性を磨き続けることと上下関係によらないフラットな関係づくりがポストオフ後の備えに。
職場環境は「上司からの尊重と高い期待」「年齢によらない風土や能力開発投資」がポイント**

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、役職を外れた経験（ポストオフ経験）のある50～64歳の会社員766名に対し、「ポストオフ経験に関する意識調査」を実施し、「ポストオフ前にすべき準備」や「ポストオフ後の適応感を高めるマネジメントのポイント」など、調査結果から見える実態について公表しました。

1. 調査の背景

日本の企業にとって、ミドル・シニア層の活躍は今後ますます重要となります。一個人にとっても、人生100年時代といわれる今日、仕事人生の後半で“やる気”と“居場所”を生み出す仕事術は関心の高い話題です。そこで、ポストオフ後の適応（ポストオフ・トランジション）のポイントを探り、ミドル・シニア層が活躍する組織・マネジメントのあり方を考えることを目的に本調査を実施しました。なお、本調査では、一律の年齢や期間で組織長などの役職を外れる経験を「ポストオフ」と呼ぶこととしました。

2. 調査のポイント

* 詳細は調査レポート (https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000973/) を参照ください。

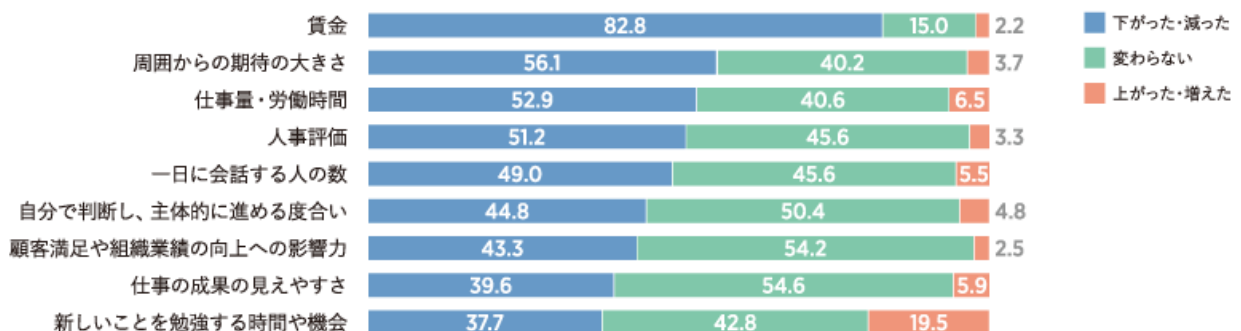
● ポストオフ後は、高い賃金と重圧が減る一方、自由や心身の余裕を得る（図表1・図表2）

- ・ ポストオフ前と比較したときの現在の仕事の変化について、「賃金が減った」が82.8%、「周囲からの期待が下がった」が56.1%だった。
- ・ 他方、「自分で判断し、主体的に進める度合い」や「顧客満足や組織業績の向上への影響力」は変わらないとする人がそれぞれ50.4%、54.2%と半数以上だった。
- ・ 自由記述回答で、ポストオフによって失ったものと得たものを尋ねたところ、「給与」や「期待」、「情報」が失われ、「時間」や「自由」、「余裕」を得たという趣旨の回答が散見された。

図表1 ポストオフ後の変化（％）

現在の仕事における、ポストオフ前と比較したときの変化について、最もあてはまる選択肢をお答えください。

〈単一回答／n=766〉



2021年6月1日

図表2 ポストオフで失ったもの、得たもの

あなたが、ポストオフによって失ったと感じるもの、得たと感じるものについて、それぞれ自由にお答えください。
(自由記述結果より抜粋)

部長ポストオフ	失ったもの	得たもの
	給与が下がり、影響力がなくなった。一方、これまで考えたこともなかった新しい職務にチャレンジするのは、少し楽しい。(53歳男性・事務系・部長ポストオフ)	仕事へのモチベーションがこれほど減るとは思わなかった。新しい業務へのチャレンジで、毎日が勉強で、それはそれで面白い。(57歳女性・事務系・部長ポストオフ)
	職務内容は大きく変わらず、範囲が広がりやりがいも感じるが給料が目減りしたことに慣れないといけない。(59歳男性・事務系・部長ポストオフ)	権限と情報入手量の大幅低下で、会社で何が起きているのがまったく分からなくなった。(60歳男性・技術系・部長ポストオフ)
	失ったものはない。得たものは活動範囲の自由。(62歳男性・技術系・部長ポストオフ)	unnecessary プライドや自尊心をもたなければ失うことはない(給料ダウンはいたしかたないが……。現場仕事を経験できたこと、プライベートの時間が増えたことが得たもの。(54歳女性・その他・部長ポストオフ)
	みなぎる気力というか、ざらざらするものがなくなったと感じることが多くなっている一方で、優しい気持ち言葉に出てくるようになった。(61歳男性・事務系・部長ポストオフ)	
課長ポストオフ	失ったもの	得たもの
	一時的にやる気を失い、人の優しさを得ました。(60歳男性・その他・課長ポストオフ)	会社からの成果の期待減によりモチベーションが失われた一方、会社内外へ個人の能力をアピールすることの重要性に気づきました。(53歳男性・技術系・課長ポストオフ)
	今までの人脈を活用することがなくなった。仕事のプレッシャーが小さくなった。(61歳男性・事務系・課長ポストオフ)	以前と同様な仕事なのに給料が下がることへの不満がある。自由時間の増加。(58歳男性・技術系・課長ポストオフ)
	サラリーマンとしては、さまざまなことを失った(否定された)。プライベートの時間は得た。(52歳男性・事務系・課長ポストオフ)	年齢によるものなので邪魔をしてはいけないと思うが、役割によってはまだ一線にとどまっている人もいることからすると、自分に足りなかったものは何だったのかを考えてしまう。(55歳男性・技術系・課長ポストオフ)
	主に部下だったメンバーとのつながりが薄くなったと感じたが、割と自分がやりたいことを声を上げればやらせてもらえることが分かったので、課長時代以上に提言、提案をできるようになった。(59歳男性・技術系・課長ポストオフ)	

● ポストオフ前後では、仕事をしていく上で重要と考えるものの優先順位が変化する人が多くいる(図表3)

- ・ ポストオフ前と比較して、ポストオフ後に選択率が大幅に高まる労働価値観は、「自分が楽しめる、面白いと思える」だった。
⇒ポストオフ後は、これまでではさほど重視してこなかった自分の素直な感情に意識を向け、自分の感情と仕事を調和させていくという新しいキャリア局面が現れることが示唆される。

図表3 ポストオフ前後の労働価値観 (%) ※順位欄の濃い網掛けは選択率1位~5位の項目

次のなかから、あなた自身が仕事をしていく上で重要と考えるものを3つまで、ポストオフ前と現在についてそれぞれ選んでください。
(3つまで複数回答/n=766)

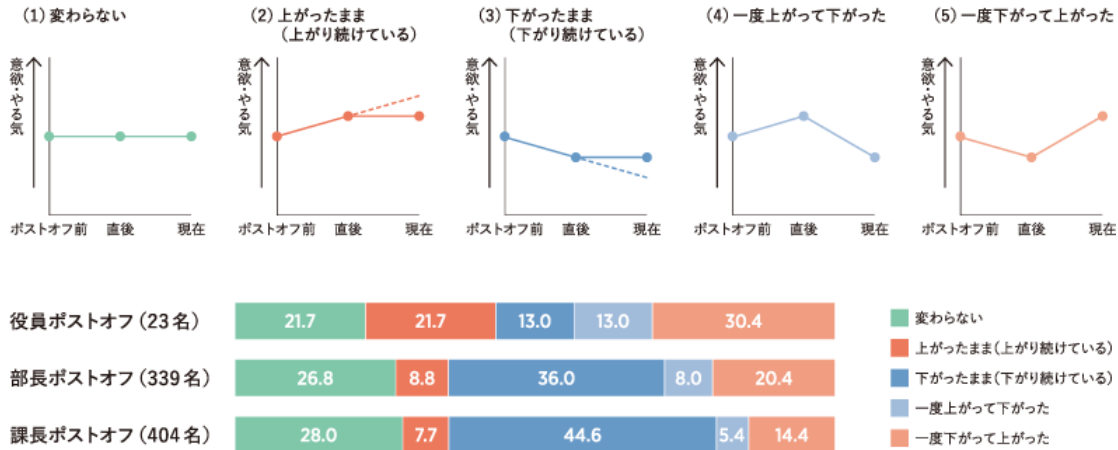
役員ポストオフ (23名)	現在	ポストオフ前	部長ポストオフ (339名)	現在	ポストオフ前	課長ポストオフ (404名)	現在	ポストオフ前
	順位	選択率%		順位	選択率%		順位	選択率%
社会の役に立つ、より良い社会に貢献する	1	43.5	人の役に立ち、感謝される	1	33.9	自分が楽しめる、面白いと思える	1	27.0
人の役に立ち、感謝される	2	30.4	自分が楽しめる、面白いと思える	2	30.7	人の役に立ち、感謝される	2	26.2
自分が楽しめる、面白いと思える	3	26.1	職場環境が快適でストレスが少ない	3	28.9	職場環境が快適でストレスが少ない	3	26.0
自分が成長する、能力が生かせる	3	26.1	次の世代のためになると感じられる	4	26.3	次の世代のためになると感じられる	4	25.2
次の世代のためになると感じられる	5	21.7	達成感を得る	5	20.6	社会の役に立つ、より良い社会に貢献する	5	19.8
達成感を得る	5	21.7	社会の役に立つ、より良い社会に貢献する	6	17.7	自分が成長する、能力が生かせる	6	19.3
居場所があると思える	5	21.7	自分が成長する、能力が生かせる	7	16.8	達成感を得る	6	19.3
職場環境が快適でストレスが少ない	8	17.4	居場所があると思える	8	15.6	居場所があると思える	8	17.3
所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす	9	13.0	所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす	9	13.6	所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす	9	11.9
多くの人々から褒められたり、尊敬される	9	13.0	多くの人々から褒められたり、尊敬される	10	11.5	十分な賃金を得る、良い生活をする	10	11.1
十分な賃金を得る、良い生活をする	11	4.3	十分な賃金を得る、良い生活をする	11	10.0	多くの人々から褒められたり、尊敬される	11	9.4
その他	12	0.0	その他	12	2.1	その他	12	3.7

2021年6月1日

- **ポストオフ後に「やる気が下がったまま」になってしまっている人が4割（図表4）**
 - ・ 部長・課長のポストオフ後の仕事に対する意欲・やる気の推移を見ると、意欲・やる気が「変わらない」人が3割弱いる一方で、「一度下がった」人は6割近くにのぼり、その内訳として「下がったまま」は4割前後、「一度下がって上がった」は2割前後にとどまった。

図表4 ポストオフ後の仕事に対する意欲・やる気の推移（%）

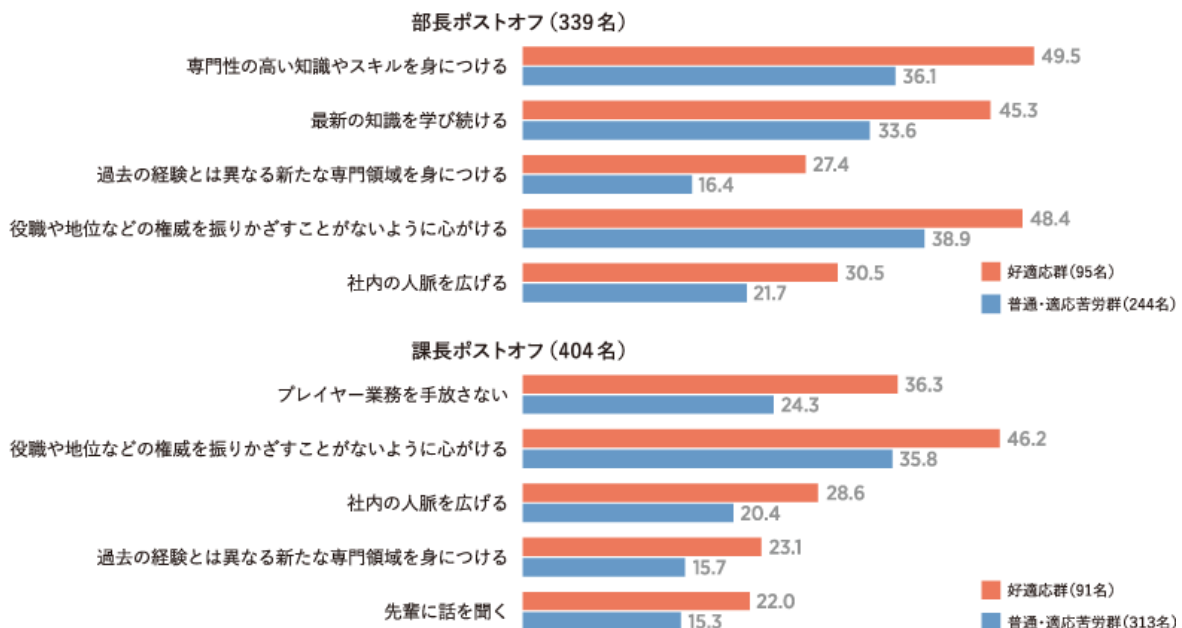
現在の職場でポストオフ直後から現在までのあなたの「仕事に対する意欲・やる気」をグラフにするとしたら、次の(1)～(5)のどれに一番近いですか。〈単一回答／n=766〉



- **ポストオフ後の適応が良好な人たちに特徴的なポストオフ前の準備は、「新しい知識・スキルや専門性を身に着ける」「権威を振りかざさない」「社内の人脈を広げる」（図表5）**
 - 管理職業務以外の現場業務を遂行するための知識更新、役職者という立場を持ち出さないフラットな協働関係性の構築が、ポストオフ後の適応に役立つと考えられる。

図表5 ポストオフ時の好適応群／普通・適応苦勞群のポイント差が大きい、ポストオフ前の準備・行動（%）

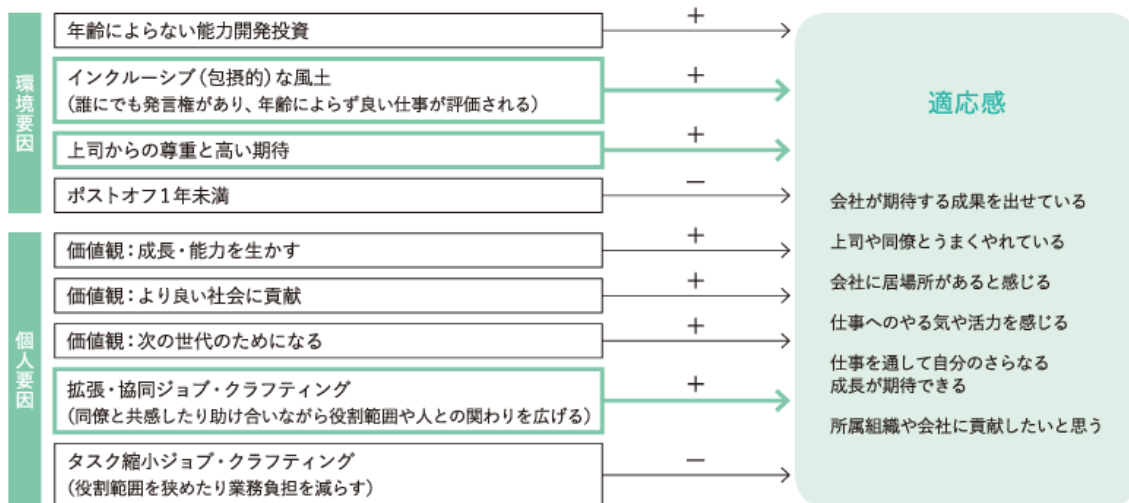
役職についていた期間に、ポストオフに向けてあなた自身が準備していた／意識して行っていたこととして、それぞれあてはまるものをすべて選んでください。〈複数回答〉



2021年6月1日

- **「上司からの尊重と高い期待」「年齢によらない風土や能力開発投資」がポストオフ後の適応感を高める（図表6）**
 - ・ 現在の仕事への適応感（成果実感・居場所感・やる気・成長感など）を高める要因を、複数要因からの影響を比較検討できる分析方法である重回帰分析を用いて探った。
 - ・ 環境要因においては、上司マネジメント、インクルーシブな風土（誰の発言も真摯に受け止められ、独自の才能が生かされ、年齢によらず良い仕事が評価される）がポストオフ後の適応を促していた。
 - ・ 個人要因においては、強みや関心を生かしたり同僚と共感し助け合ったりといった本人行動が、ポストオフ後に成果をあげ、居場所を作り、活力を生み出すことにつながっていた。

図表6 適応感に影響する環境要因・個人要因（重回帰分析）



・ 適応感(6項目の平均値)を従属変数とした、重回帰分析(強制投入法)
 ・ 組織の制度、風土、上司のマネジメントスタイル、ポストオフ後の経過期間、ポストオフ前の準備、仕事をする上で重視する価値観、本人の適応行動(ジョブ・クラフティング)を独立変数として投入
 ・ 実年齢、主観的年齢感覚、性別、業種(製造/非製造)、従業員規模(1000名未満/以上)、職種(技術系/事務系その他)、ポストオフ前役職(部長クラス/その他)をコントロール

- **マネジメントのポイントは、「尊重と高い期待」を本人に伝えること、「率直なフィードバック」をし、活躍のための試行錯誤に「伴走」すること、「放置」しないことの3つ（図表7・図表8）**
 - ・ 本調査で用いたマネジメント行動のリストを「尊重と高い期待」「伴走」「放置」の3種類にまとめて図表7に示した。ポストオフ者の受けているマネジメントには3タイプあることが見いだされた。
 - ・ 上司のマネジメントスタイルと、「適応感」およびキャリアの見通しが立たないといった「キャリア停滞感」との関係を見ると、「適応感」は、「放任型」と「伴走型」の上司のもとでいずれも高く、「放置型」上司で低かった。「キャリア停滞感」は、「伴走型」の上司のもとで低かった。

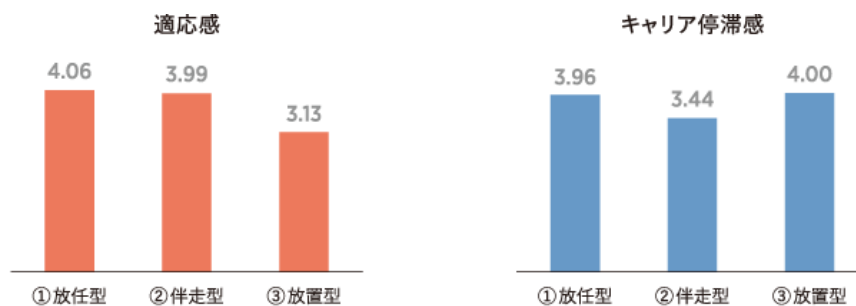
2021年6月1日

図表7 ポストオフ者に対する上司のマネジメント行動

現在のあなたの直属の上司の特徴として、次のことはそれぞれの程度あてはまりますか。
「1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる」のなかから、最もあてはまる選択肢を選んでください。〈単一回答／n=766〉



図表8 上司のマネジメントスタイルと適応感およびキャリア停滞感との関係



3. 調査担当研究員

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 主任研究員 藤澤 理恵

人事制度設計のコンサルティングや、研修開発、組織調査などに従事したのち現職。東京都立大学大学院 社会科学部 経営学専攻にて、2021年博士号授与。同大学博士研究員。「ビジネス」と「ソーシャル」のあいだの「越境」、仕事を自らり・デザインする「ジョブ・クラフティング」、「HRM（人的資源管理）の柔軟性」などをテーマに研究を行っている。経営行動科学学会 2020年度 JAAS AWARD・奨励研究賞。人材育成学会 2020年度学会賞・奨励賞。



4. 調査担当研究員のコメント

役職定年やそれに準ずる制度運用によって役職から降りる「ポストオフ」の経験に、ショックや落胆を感じる人は少なくありませんが、反対に、活力を失わない人もいます。世代や年代で一律にイメージを決めつけることなく、個々人の違いや、環境変化の影響に意識を向けることが重要と言えます。

2021年6月1日

人生100年時代、ポストオフ後に働く期間も長くなりそうですが、調査結果を踏まえると、活力や喜びをもって働くためには次のようなことに意識を向けるのがよさそうです。

まず、ポストオフ後は、役職時代よりも「曖昧な期待」のなかを生きることを、本人も周囲も自覚する必要があります。役職時代はプレッシャーも大きい反面、期待や価値基準が比較的明確です。しかし、ポストオフ後は、自分の強みや関心を生かし、自ら楽しみや意義を見出せる仕事内容や環境を、自ら引き寄せなければなりません。本人が自分の希望を具体的に周囲に伝えること、周囲も期待や要望を遠慮せずに伝えること、その上で業務デザインを相談しあうことなどが有効でしょう。

それがとても難しいと感じる職場ならば、風土改革や制度改革が必要でしょう。ポストオフ後も居場所があり成果を上げている方々は、若くても発言が尊重され実力が評価される風土や、年齢によらず能力開発機会を得られる環境の中で働いているようです。また、個人として尊重し高い期待をかけながら、良い点も課題も率直にフィードバックし、活躍の道を見出す試行錯誤に伴走してくれる上司にも恵まれているようです。

「年齢によらず活躍できる文化を職場に作り、伴走してくれる上司」とは、ポストオフ者自身のかつての姿とも言えるはずです。現在、役職にある人は、年齢によらず活躍できる組織づくりを心掛け、ポストオフ人材が活躍の道を見出す試行錯誤に伴走することをお勧めします。そのような関わりはまさに他人のためならず、未来のご自身の活躍のフィールドを広げることにもなりそうです。

5. 調査概要

調査目的 年齢などの理由で役職から降りるポストオフの経験を、経験者がどのように捉えているかを明らかにすること。

調査対象

50～64歳の、ポストオフ経験があり、その後そのまま同じ会社に勤務している正社員
※役職定年制度・役職任期制度（一律の年齢や期間で組織長などの役職を外れる制度）やそれに準ずる運用が自社にあり、自身が一律の年齢や期間で組織長などの役職を外れる＝ポストオフの経験をした人
※ポストオフ後、同じ会社に正社員として勤務し続けている人
※勤務先の従業員規模は300名以上

調査内容 ポストオフ後の期間、ポストオフ前後の変化、適応状況など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2021年3月12～14日

有効回答数 766名

回答者の属性

50～54歳12.3%、55～59歳47.5%、60～64歳40.2%（平均58.4歳）
男性96.5%、女性3.5%
製造業47.3%、非製造業49.0%、その他3.8%
従業員規模：300名以上500名未満10.2%、500名以上1000名未満14.6%、1000名以上3000名未満21.4%、3000名以上5000名未満9.5%、5000名以上10000名未満15.5%、10000名以上28.7%
職務系統：事務系47.3%、技術系35.2%、その他17.5%
ポストオフした役職：役員クラス3.0%、部長クラス44.3%、課長クラス52.7%
ポストオフ後の経過期間：1年未満24.0%、1年以上3年未満39.7%、3年以上5年未満21.3%、5年以上15.0%

2021年6月1日

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>

本件に関する
お問い合わせ先

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
社外広報 岩本 宏子、成田 貴代、小川 明子
Mail：press@recruit-ms.co.jp Tel: 03-6670-1042