

一方で、定年後の就職先探しが大変なことは、私自身が経験しているからよくわかる。

私は50歳でソニーの取締役就任し、60歳で子会社の社長となった。その後同社の社長、ソニーの顧問を経て、退職したのは役員定年の70歳。しかしソニーの常務取締役でなくなった60歳のときに、自分は再就職市場に売り出されたつもりでいた。実際は、65歳を過ぎた頃から就職活動をスタートした。

私は海外営業やマーケティングの畑を歩んできたから、商品の売り込みは得意にしている。就職活動は自分という商品を売り込むのだから、セールスやマーケティングに近い。50代の頃にはヘッドハンティングの誘いをたくさん受けたこともある。元ソニー取締役であり、子会社では社長、会長の経験もある。相当にバリューは高いと思っていた。

しかし以前から知っている人材紹介会社の社長に頼んでみると、60代半ばを過ぎたビジネスマンの求人はゼロ。しつこく足を運んだら、そのうち社長が居留守を使うようになった。このときはじめて自分の市場価値を思い知らされた。

Aさんをあの中小企業の社長に紹介したところ「技術の知識も豊富だし、中国でのビジネスを経験されているから心強い。うちのような中小企業には得難い人材ですよ」と非常に喜んでくれた。

Aさんは再就職したあとも、ときどき近況報告がてら私のオフィスに遊びに来てくれている。Aさんは社長の困りごとに対して、どんなことでも積極的に取り組むようになってきたという。たとえば、機械を輸出する際に製品に添付する中国語版の技術カタログがなかったので自ら製作したとか、新しく契約した中国の代理店から社長が来訪したときに通訳を務めたとか、Aさんは楽しそうに自分の活躍ぶりを話してくれた。

Aさんは単なるアドバイザー役としての顧問にとどまることなく、その会社にそれまでいなかった、新しい能力を持った人材として社長の期待以上に実務をこなしていった。さらに、自分の知見をほかの社員にも積極的に伝授していった。そうして「会社に欠かすことのできない人材」という評価を勝ち取ったのである。

私は、高い実務能力を持つ一方、ほかの社員に指導もできるAさんのような人材を「実務コンサルタント」と呼んでいる。定年後の再就職先で、経営者から実力のある実務コンサルタントと認められれば、社長や社員から何かと頼りにされ、それが一層やる気につながっていく。

私のオフィスにも「1000万円くらいの年俸で技術開発する仕事はありませんか」と相談に来る人はたくさんいる。しかし、60歳を過ぎてから技術開発ができるといっている人は、現実認識が甘いことが多い。

前職では実際のところ、統括的な立場から外注管理、進行管理をやっていただけなのだ。社外の会社や工場を選定して発注し、スケジュールを管理していたといえば聞こえはいいが、結局は部下の上げてきた提案を確認し、決裁をしていたに過ぎない。「あれもつくっ

た」「これも開発した」と本人は豪語するものの、実際、自分では何もつくっていないし、新たにすることもできない。

ところが近年の求人市場では**年齢制限がかなり厳格**になり、専門的な知識や経験がとても重視されるようになった。「ある程度の能力の人を採用し、働いてもらいながら業務に慣れてもらおう」といった余裕を見せる会社は、今日ほとんど存在しない。明日から入社してもらい、すぐに社長や部長の仕事をこなすことができる「**超・即戦力**」が求められているのだ。先ほどの自動車部品会社の人も、いまなら簡単に転職できなかつただろう。

しかし、このデータを鵜呑みにして「継続雇用後の給与は定年前の**5~7割**」と考えるのは早計である。調査はあくまで会社に対しておこなったものであり、私の会社へ相談に訪れる求職者たちの話を聞くと、実態は多少異なっている。「**定年前の5~7割**」はあくまで「**所定時間内賃金**」、すなわち**基本給の話**なのだ。

59歳と60歳で能力が急に落ちるわけではないのに、60歳の誕生日を迎えたとたんに給料が半分程度になってしまう。仕事内容も勤務時間も定年前とまったく一緒であり、仕事もそれなりにこなせる自負があるのに、肩書きも権限も与えられない。いくら退職金をもらっているとはいえ、実にナンセンスな話である。

・・・

しかし現実には、定年以降の雇用は1年ごとに見直しが入る契約社員の扱いで、**65歳まで働ける保証**はどこにもないのだ。

先に挙げたような待遇では、再雇用で働く人のモチベーションもさすがに落ちる。私のよく知る企業では、再雇用制度のもとで1年ごとの契約更新を無事に乗り切り、**65歳まで勤め上げる人はわずか1~2割**といったところ。私には継続雇用制度、とりわけ再雇用制度はまやかしにしか思えない。

また「定年退職者新卒制度」というのを

考案し、定年退職した人にもう一度職業人生の振り出しに戻ってもらい、新卒として入社するための「研修」を実施したこともある。

しかし、辿り着いた結果は「高年齢者への組織的かつ効果的な再就職支援活動は不可能」というものだった。リクルートワークス研究所の資料も参考にしたが、**45歳以上の人に新しいスキルをマスターしてもらうのは不可能**、と私たちは考えるに至った。

要するに、**高齢者に「できる」仕事はあっても「就ける」仕事がない**というのが正確な

ところだ。そのため、数少ない高齢者向けの仕事を、多数の高齢者で奪い合う構図になっている。

過去の実績と決別できない人は、半年あるいは1年ごとに希望年収を100万円ずつ上げていき、あっという間に数年が過ぎてしまう。そしてついには「報酬はいくらでもいいので、何か仕事に就きたい」といいはじめるのだ。しかしその頃には年齢が65歳を過ぎてしまい、今度は企業が求める年齢の枠から外れてしまう。

それがきっかけとなり、元経理部長は2社目、3社目と勤務先を増やしていった。いま、平日は町工場4社に代わる代わる出勤している。給与は1社当たり月額10万円。合わせて月に40万円を稼ぐようになったわけだ。

大手企業の元経理部長という経歴を持つ人からすると、最初の仕事は、必ずしも本意ではなかったかもしれない。しかし誠実に目の前の仕事に取り組み、自分なりに工夫を凝らしてアウトプットの質を高めていった。そうした姿勢が社長に認められ、やがてほかの会社からも戦力になってほしいと請われるまでに至った。これこそ、定年後を生きる者の本懐であろう。

本書では、個人事業主のようにいくつかの仕事を掛け持ちして収入を増やしていくことを推奨しているが、起業だけは決しておすすめしない。実は私自身も定年後に起業しているが、もしいまくらい知恵があれば、起業していなかったと思う。

起業とは文字通り「事業を起こす」ことだ。ここでは法人化しているかどうかに関係なく、従業員を抱えたり、オフィスや店舗を借りたり、機材を買い入れたりなど、大きな初期投資やランニングコストが必要なケースを「起業」、自分の身1つでフレキシブルに動けるフリーランス的な働き方を「個人事業」と呼ぶことにする。

「やる気がある」「態度や物腰が柔らかく、社会人として適切なコミュニケーションがとれる」「依頼された業務をきちんとこなし、まわりと協調しながら仕事に取り組める」「身だしなみがキチンとしている。服装や髪型に清潔感がある」などが、まず挙げられるポイントだ。しかし、これらの条件は定年前の人材にも求められる事柄である。

これらに加えて、定年後の人材に企業が期待している特有の要件がある。それが「安い」「やめない」「休まない」という「3つのY」だ。

いつもにこやかで表情が明るく、発言や行動も前向き。自分の意見を我先に主張するより、まず相手の話をしっかり聞こうとする「聞き上手」タイプ。でも、相手の考えを認め

たうえて、自分の意見をハッキリと口にする。周囲の人たちから好かれて友だちが多く、その経験が積み重なって社交性も高い——そんな人は、定年後の仕事でも多くは成功する。

企業がこれほどまでに**転職3回以上の人を嫌う理由は明確だ**。転職回数の多い人は「やめグセがある」「我慢ができない」「協調性がない」と見なされるのである。

ただし、戸建てからマンションへの住み替えには注意が必要だ。マンションは1つの敷地を複数の世帯で分けるため、土地そのものの面積は狭くなる。しかし**建物自体の減価償却年数は、戸建て22年に対しマンションは47年**。つまり戸建ては20年もすれば土地そのものには税金がかからなくなるのに対し、マンションは40年経っても資産価値があるとみなされる。したがって、住み慣れた郊外の戸建てを売って都心に近い小さなマンションに移ったら、かえって税金が高くなる可能性が高い。さらにマンションでは管理費や修繕積立金も必要だ。クルマがあれば駐車場代もかかる。月々の出費は戸建てのときより高くなる。

第2章で書いたことの繰り返しになるが、定年とは要するに「**不要になった社員に退場してもらおう**」ための制度である。別のいい方をするなら、「これまでと同じ給料を払ってまで会社にいてもらいたい人材ではない」と判断されたということ。

もう1つ、高齢者の借金の新たな手法として近年注目されているものに「リバースモーゲージ」がある。これは自宅を担保に融資を受け、死後に売却して返済するというローン商品だ。自宅に住み続けながら年金のように受け取れるので、自宅以外の資産があまりない高齢者にはありがたいシステムだが、注意も必要だ。

というのも、思っていた以上に長生きしたり、不動産価格が下落して融資枠を使い切ってしまうと、融資がストップされたり不足分の追加返済が求められたりするからだ。返済のために家の売却を迫られ、**路頭に迷う高齢者もいる**という。

私が現役でビジネスマンだった頃は、親が定年を迎えたら子が養うという社会構造があった。日本は公的年金も賦課方式であり、現役世代の保険料が年金給付の財源となっている。子の世代が親の世代を養う構造になっているのだ。

それは本質的に間違っている。中国から輸入された**儒教**に「孝」、すなわち「子は親を敬い、親は子を心配する」という考え方があり、その影響で日本でも親孝行が奨励されるようになったに過ぎない。本来、生き物は親のためには何もしない。

一方で、親として子どもの面倒はみなければならない。子どもが頼ってきたら世話をするのが親の務めであり、自然界の生き物もそれは同じだ。理想をいえば、家族は少しくらい疎遠なほうがいい。少なくとも、子どもが独立して離れていったのに、親のほうから「遊びに來い」「孫の顔を見せに來い」などと介入するのはよくない。子どもが親のもとから離れていくのは自然なことなのだと悟り、必要以上に世話を焼くのは避けたほうが賢明だろう。

高齢者の生涯学習で最も人気があるのは英語だ。50～64歳の働いている人を対象としたリクルートライフスタイルの調査（2016年）では「この1年間に実施した学び事・習い事ベスト20で、男女ともに**「英語」がトップ**であった。「フィットネスクラブ」「ゴルフ」などのスポーツ系や、「フラワーアレンジメント」「ピアノ」「絵画」などの趣味系、「簿記」「ファイナンシャルプランナー」「ワード・エクセル」などのビジネス系が上位となり、語学では「中国語」や「韓国語」がランクインしている。こうした学習機会は高齢者にとって社会との接点となり得る。趣味として本人が楽しむだけなら、人と交わるためにもいいだろう。

45歳を過ぎたらどんな学びもなかなか身につかないのだから、高齢者はあえて学び直す必要などない。新しいことは学べなくても、社会の大きな部分の動きはあまり変化しないから、高齢者はいままでの知識と経験で十分に仕事をしていける。第1ハーフを終えた高齢者は、社会についてはよくわかっている。どんな時代にも求められるような、変化しない仕事を見つけて、それに積極的に取り組めばいい。

82歳の私は、今日も現役のビジネスマンとして働いている。

朝、5時頃に目覚めると、妻はまだ眠っているが、私は1人で起き出して勝手にパンと牛乳の朝食を済ませる。足腰に自信がないので、必ず座って通勤したい。すると6時半に出勤しなければならず、7時半には会社に着く。会社まで到達すれば、私はもうそれだけで「やったぜ」と大きな達成感が得られる。

日中は精力的に仕事をこなし、早朝出社のため早めに仕事を終える。午後3時か4時には会社を出て、すいている電車で帰宅。途中で一杯ひっかけたこともあるが、まっすぐに帰ることが多い。そして家に着けば、「**今日も一日、元気よく働き、何事もなく帰宅できたぞ**」と、朝と同様に大きな達成感を覚える。毎日毎日、そうした朝晩の達成感を味わいたいがために生きているといっても過言ではない。あとはのんびりテレビでも見ながら晩酌を楽しみ、9時頃には寝てしまう。

通勤時は必ず自分の足で歩く。家でゴロゴロしているよりはるかに健康的であることは明らかだ。仕事で頭脳を使うので、この年齢にしてはまだまだ頭もクリアだと自負している。定年後も休まず働いているからこそ、生活にリズムが生まれ、心身ともによい刺激を受けて元気であることができる。働き続けることは、健康の面でも素晴らしい恩恵を与え

てくれると実感している。

私はこの本で、「一生働く」ことを推奨してきた。さらにいえば、高齢者が幸福に暮らすために最も大切な要件は、「働く」こと以外に存在しないとさえ思っている。

自分の人生は、自分自身が主導権を振ってこそ楽しくなる。他人に頼らず、制度に甘えず、自分の面倒を自分でみながら、できるだけ長く働き続ける。どんなシチュエーションであっても自分で考え、自分から行動を起こして生きていく。

そうした姿勢さえ忘れなければ、あなたの第2ハーフ、いや、あなたの生涯は、きっと幸多きものになるだろう。