

>>> 仕事

定年後も働く時代、仕事に どう向き合えばよいか？

●●● 厳しい経済事情の中、
●●● 定年後の仕事にどう向き合つか

近年、高齢者の就業率が急上昇しています。総務省「国勢調査」を利用して男性の65歳時点就業率の推移をみると、2010年に53・2%だったものが、2020年には62・9%と、この10年間で急上昇しています。70歳男性の就業率も2010年の35・4%から2020年時点には45・7%に達しています。定年後も働き続けることは今後ますます「当たり前」になっていくでしょう。

2000年代以降に高齢期の就業率が高まった背景を振り返ると、そこにはやはり経済的な要因が少なからぬ影響を与えていると考えるのが自然です。バブル経済の崩壊以降、人々の生活水準向上の歩みが遅くなり、経済成長率の鈍化や人口の高齢化によって、中高年の賃金や定年後の退職金は減少、政府の厳しい財政状況から厚生年金の支給開始年齢引き上げなどによる公的年金の給付水準の引き下げも進みました。厚生年金の新規受給権者への支給月額

(モデル世帯)は、この10年で名目では変わりませんが、実質だと3万円程度減少しています。近年は物価高に伴って名目の年金支給額は増額改定が行われていますが、それ以上に物価が上昇しているため、実質では緩やかな減少が続いています。

長期的にみると、厳しい年金財政の中で、寿命の延伸によって増加する老後生活費の原資を高齢期の就労なしに獲得することは年々難しくなっています。昨今のこうした経済的な事情が、働き続けることを選択する人が増加している主な原因とみられます。

厳しい経済・財政事情の中、定年後に引退するということは、多くの人にとって現実的に難しい状況になってきています。そこで本稿では、定年後の仕事にどう向き合えばよいかについて解説します。

●●● プレイヤーとしての活躍が ●●● 求められる時代に

企業を取り巻く状況も変わってきています。総務省「労働力調査」から日本全体の雇用者の年齢分布をみると、ここ数十年で



リクルートワークス研究所
研究員／アナリスト
坂本 貴志

○ [さかもと・たかし] 1985年生まれ。一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了。厚生労働省で企画立案、内閣府で官庁エコノミスト、三菱総合研究所でエコノミストを経て、現職。

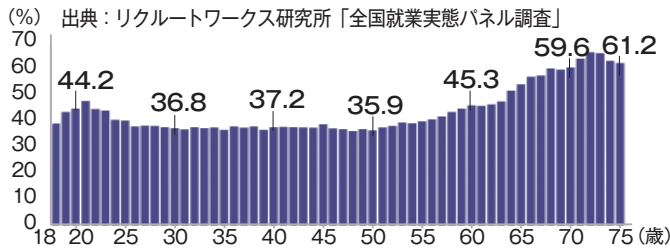
社内の年齢ピラミッドが大きく崩れている様子がうかがえます【図表1】。これは日本全体の雇用者数の総数であり、なかには創業者が新しく若い人が多い企業も存在しますが、20代や30代の社員が減少して中高年が増えているという現象は、平均的な日本企業の多くが直面している課題となっています。

管理職とは、複数人の部下を管理するために就く仕事ですから、当然に少数精鋭でなければなりません。しかし、多くの企業で中高年が急速に増えていく中で、現場で顧客の最前線に立つて成果を生み出すプレイヤーが不足し、管理だけを行う人材へのニーズが低下しています。

中高年のモチベーションの低下が問題視されて久しいですが、その一方で、近年では一社員として現場で利益を上げ続けられる社員であれば年齢にかかわらず確保したいというニーズも、企業内において急速に高まっています。将来的に団塊ジュニア世代が定年を迎え、その多くが非戦力化してしまうようであれば、事業の現場は成り立たなくなってしまうでしょう。企業としては、



【図表2】今の仕事に満足している人の割合

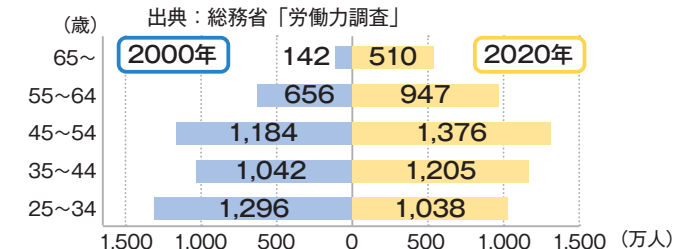


仕事に満足している
定年後の就業者

比較的年齢が若い社員の層が薄くなってきている中で、非管理職として現場で活躍し続ける社員を増やしていかなければならなくなっているのです。これまでは再雇用者には一律の低い給与を支払うという企業も多かったのですが、企業も成果を上げているシニア社員に対してはその分の報酬をしっかりと払うようにならなっています。また、公務員でも65歳までの定年延長となりましたが、企業も定年延長の取り組みが広がってきています。

このようにシニア社員の活躍を促す仕組みが広がっていく中、同時に、すべての人がいつまでも現役時代と同じ働き方を続けたいということが、個人にとつて必ずしも好ましいわけではないということも考えていかなければいけません。生涯現役時代においては、職業人生の最後の瞬間まで高い役割を維持し続けるのは困難であり、キャリアのどこかの段階でポストオフ(役職退任)に直面することを、誰しもキャリアの大前提として考えなければなりません。早く昇進して重要な仕事を任せたいと思う若手にとつても、人員管理の根詰まりは強い閉塞感につながっています。若手の離職を防ぐ観点からも、一プレイヤーとして中高年齢者に活躍してもらおう重要性はますます高まっています。

【図表1】雇用者の年齢ピラミッドの変化



比較的年齢が若い社員の層が薄くなってきている中で、非管理職として現場で活躍し続ける社員を増やしていかなければならなくなっているのです。これまでは再雇用者には一律の低い給与を支払うという企業も多かったのですが、企業も成果を上げているシニア社員に対してはその分の報酬をしっかりと払うようにならなっています。また、公務員でも65歳までの定年延長となりましたが、企業も定年延長の取り組みが広がってきています。

このようにシニア社員の活躍を促す仕組みが広がっていく中、同時に、すべての人がいつまでも現役時代と同じ働き方を続けたいということが、個人にとつて必ずしも好ましいわけではないということも考えていかなければいけません。生涯現役時代においては、職業人生の最後の瞬間まで高い役割を維持し続けるのは困難であり、キャリアのどこかの段階でポストオフ(役職退任)に直面することを、誰しもキャリアの大前提として考えなければなりません。早く昇進して重要な仕事を任せたいと思う若手にとつても、人員管理の根詰まりは強い閉塞感につながっています。若手の離職を防ぐ観点からも、一プレイヤーとして中高年齢者に活躍してもらおう重要性はますます高まっています。

一定の年齢に達すれば、多くの人はポストオフに直面することになります。転職市場に目を移しても、シニアの転職事情は簡単ではなく、転職後の仕事内容も変わっていきます。国勢調査から高齢者比率が高い職種をみると、農林、販売などサービス関連職、運転従事者、運搬・清掃等、居住施設・ビル等管理人などで、多くの人が高齢になる中でこれらの職種に仕事を変えている様子が見えます。定年後も管理職や事務職、専門技術職などで仕事を続ける人はいますが、少数派です。就業形態は非正規雇用が多く、収入は下がるものの、その分、仕事の量や責任も少なくなり、負担が減ります。このような「小さな仕事」で、無理のない働き方に転換しているのです。

こうした結果をみると、定年後の仕事はつまらないものになるのだろうと直感的に思うかもしれません。ところが、データをみると結果は逆です【図表2】。リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」で、「今の仕事に満足している人」の割合を年齢別にみると、20歳時点の44.2%から30歳には36.8%まで下がります。若い頃は比較的多くの人が充実感をもって仕事をしていますが、仕事をしていくうちにそうした気持ちは失われていく傾向にあります。その後、50歳時点の35.9%まで低調に推移を続けます。そして、50歳以降は一転して急上昇し、70歳の就業者の5人に3人が、今の仕事に満足していると答えています。

これは、かつて従事した責任ある仕事を失い、低い給与で働いているという表層的にうかがえる事実には照らして、意外な結果といえます。

なお、この結果を解釈する際にはサンプルの問題にも留意する必要があります。つまり、このデータは、仕事に満足している人が働き続けることで、結果として高齢者にそうした人の割合が増えていることを表しているだけなのかもしれません。また、単に現代の高齢世代が恵まれた時代を生きていたということを指し示しているだけかもしれません。しかし、他のデータも並行して分析してみてもなお、定年前後以降、年齢とともに明確に仕事満足度が上昇する結果が確認できています。そう考えると、やはり定年後に仕事満足度が高まることは事実だと考えられます。

ストレスの少ない
「小さな仕事で」働き続ける

役職を解かれ、職種も変わり、収入も減少する定年後。なぜ人は、こうした小さな仕事に満足して働いているのでしょうか。

厚生労働省「労働安全衛生調査」では、雇用者に対して、自分の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレスを感じる事柄があるかを質問しています。この結果を年代別にみると、現役世代の労働者の半数以上が「何かしらの強いストレスがある」と回答していますが、60代以上の

【図表3】仕事に対する価値観

出典：リクルートワークス研究所「シニアの就業実態調査」

他者への貢献	人の役に立てること、社会の役に立つこと、仕事において自身の責任を果たすこと、会社の成長に貢献すること
生活との調和	無理なく仕事ができること、仕事をする場が快適であること、自分自身が望んだ生活ができること、幸せな家庭生活を実現すること、毎日働くことで生活のリズムがつくこと、気の合う仲間と一緒にいること 等
仕事からの体験	わくわくするような体験をすること、さまざまな人と交流する機会があること、いろいろな種類の活動をする、新しいことを発見したり発展させたり考え出したりすること
能力の発揮・向上	自分自身の専門性を高めること、自分の能力を活かせる仕事をする
体を動かすこと	仕事において身体を使って活動すること、一生懸命に身体を使って仕事をする
高い収入や栄誉	昇進できること、高い収入を得ること、大きな意思決定ができるような権限権威をもつこと

65歳以上の人が「仕事に関する強いストレスはない」と答えています。同調査によれば、仕事に関するストレスの主な原因は、仕事の量や質、仕事の責任、対人関係などとなっていますが、シニア世代は現役世代と比較してこれらほぼすべての項目においてストレスが少なくなっています。

特に影響が大きいのは、仕事の量や対人関係。50代の雇用者のうち「仕事の量がストレスの原因である」と答えた人は14.8%ですが、60代以上ではそれが5.8%まで低下します。また、「対人関係にストレスを感じている人」の割合も6.2%から2.8%へと大幅に低下しています。仕事の量や質、責任が少なく、難しい人間関係も発生しづらい「小さな仕事」だからこそ、ストレスなく働くことができるのでしょう。

以上の結果からわかることは、多くの人は、定年後に仕事に関する能力と負荷の緩やかな低下を感じながらも、結果的にその関係性に納得感を抱き、満足して働いているという事実です。現役時代の仕事の延長線上では、仕事の量が多くの責任も重い「大きな仕事」が好ましいと考えがちですが、必要となる収入水準が低い状況下であれば、負荷が低い仕事を選ぶことが結果として良い選択になることも多くあります。そして、たとえ小さな仕事であっても、今ある仕事に確かな意義を見出せたとき、人は充実感を持って働ける。データが示しているのは、こういった事実ではないでしょうか。

「他者への貢献」 「体を動かすこと」が大切に

年齢を経るごとに、仕事に対する価値観も変わってきます。仕事において何を大切にしているかについて、20代は仕事に多くの価値を見出す年代です。若い頃に、より高い役職に就きたい、より多くの収入を得たいという目標を持つことは、意欲高く仕事をやるうえで大切なことです。結果として、それが職場により競争を生み出し、組織としてのパフォーマンスも高まっていきます。

一方で、年を経るにつれて、仕事を通じて感じる価値は下がっていきます。30代になると、仕事に対して緩やかに価値を感じなくなっていく。会社で地位を上げ収入を高めることに希望を見出す人は、30代や40代の時点でもなお一定数存在しています。それ以外の要素はだんだんと重要だと感じなくなっていく。

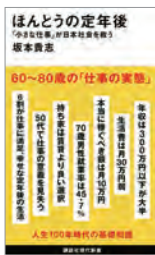
多くの人が仕事に対する希望に満ち溢れていた20代から、徐々に仕事に対して積極的に意義を見出さなくなっていく。そして、落ち込みの谷が最も深いのが50代前半です。定年が迫り、役職定年を迎える頃、これからの職業人生において何を目標にしていけばいいのか迷う経験をする人も少なくない。そうした現実には複数のデータからうかがえます。しかし、仕事に関して最も思い悩む年齢が50代前半だということは、仕事に対して新しい価値を見出す転機も

その年代にあるということもまた事実です。定年以降に見出される就労観は、20代の就労観と大きく異なっています。高齢になるほど高まる価値観として「他者への貢献」「体を動かすこと」などがありますが、いずれも20代では重視されない価値観です。つまり、多くの人のとって仕事の価値が単に回復するだけでなく、定年後の新しい仕事の中にこれまでになかった価値を見出していくというプロセスをたどるといえます。

就労観をいかに転換するか

定年後の幸せな働き方と切っても切れない関係にあるのが、「高い収入や栄誉」を目指す就労観です【図表3】。20代を含む若い世代では、相対的に多くの人がこの価値観を重要だと感じています。先述のように、仕事を通じて他者と切磋琢磨し、キャリアの頂点を目指したいと思う気持ちは、パフォーマンス高く仕事を行うための原動力となる大切な考え方です。

ただ、年齢を重ねるにつれて、こうした考え方の重要度は著しく下がっていきます。若い頃、組織において重要な役割を任せたいと考えていた人であっても、その願いを完全にはかなえられる人はほとんどおらず、またそれをかなえられた少数派にとってもどこかの段階でキャリアの階段を下る局面は必ず訪れます。だからといって、壮年期においてキャリアの途中で競争から降りる



執筆者の本

『ほんとうの定年後
「小さな仕事」が日本社会を救う』

坂本 貴志 著

〔講談社、2022年8月、1,012円〕

ことも簡単ではありません。現役時代はそれぞれに自身の守るべき生活があつて、仕事における競争から完全に距離を置くことは現実問題として許されないのである。しかし、定年を迎える頃になると、個人をとりまく状況は大きく変化します。自身の能力の限界を感じ、仕事の負荷が小さくなつていくと同時に、稼ぐべき収入額が急速に低下していきます。

人生100年時代となり、キャリアが長期化する中、成長だけを追い求め続ける働き方はどこかの段階で必ず立ち行かなくなります。そのタイミングで、これまで仕事において大事にしていた考え方を捨て去ることができなければ、こだわりはむしろ精神的な重荷になってしまうでしょう。なぜ人は、50代で仕事に対して意義を失い、迷う経験をするのか。これはつまるところ、定年を前にして「高い収入や栄誉」を追い求め続けるキャリアから転換しなければいけないという事実には、多くの人が直面しているからだと考えられます。

就業の長期化が進む現代においては、自身の成長だけを考えていけば済むような単線型のキャリアを許してはくれません。従来のままの自分ではいられないと気づいたとき、これまで培ってきた就労観をいかに転換することができるか。ここに失敗してしまい、過去の仕事における地位や役割に恋々とするので、新しい仕事に前向きに取り組むことができないシニアも一定数

存在します。

しかし、そのような人は実は多数派ではありません。就労観の転換は難しいことではありますが、それにもかかわらず、現に多くの人々がこの難題に真摯に向き合い、うまく乗り越えていることもまた事実だということです。データからはわかるのです。

地域に根差した小さな仕事で
無理なく働く

長く働き続けてきた会社を辞めた後の働き方は、現役時代の働き方と大きく異なります。自身の専門性を生涯にわたって高めていくキャリアが望ましいと考える立場からすると、こうした現実はずしも肯定的にとらえられないかもしれません。しかし、様々なデータを分析してみた結果や、私が定年後の就業者の方々に行ったヒアリングの感触からすると、当事者はこうした現在の働き方について必ずしも否定的に捉えてはいないのだと思います。

定年後の小さな仕事が、業務中に適度に体を動かすなど日々の生活の健康リズムに資する仕事であるのと同時に、短時間でできることから心身ともにストレスが少ない仕事だということが、大きな要因になっているのでしょう。また、これらの仕事があるに立っている実感できる仕事であるということ、地域の方々とゆるくつながれる仕事であるという側面なども大きいと思います。

翻って現代日本社会の経済環境をみると、高齢者が年々増える中で、生活に身近な

こまごまとしたサービスが市場化し、それに伴って労働に対する需要が高まっている様子が見て取れます。そうなれば、長く働き続けた会社を辞した後、地域に根差した小さな仕事で無理なく働き続けるキャリアを選ぶことは、社会的に見て望ましいものになる可能性が高いのではないのでしょうか。

社会全体として、このような小さな仕事の待遇を改善していくことも必要不可欠な視点だと思えます。短時間労働者の時給の推移をみると、最低賃金の引上げの影響もあつて近年力強く上昇を続けています。こうした動きをより確かなものにする事ができれば、個人人も継続雇用の仕事と、社外の価値ある仕事とを、対等に選択することができるようになります。また、高度なスキルを持った特別な人でなくとも、無理なく働き続けてさえいけば、経済的に豊かな生活を送ることは可能になります。

これからの国の年金保険制度は、高齢期に働かなくても豊かに暮らせるための保険ではなく、老齢などによって働けなくなつたときのための保険という本来の形に姿を変えていくでしょう。そうした中で、誰もが高齢期に無理のない仕事で豊かな生活を送ることができると環境を、社会全体としていかに整えていくかは、ますます重要になってくると思えます。