

定年後も働き続ける社会の到来とその心構え

香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授 吉澤 康代

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

1. 70歳雇用の現実

日本はOECD諸国の中でも高齢化率¹が高いことはよく知られている。若い現役世代からすると、一人で支える65歳以上の高齢者数が増えるという感覚があるだろう。ところが、日本は少子化も同時に進行しており、生産人口を確保し社会活動を維持していくには、高齢者を社会活動にくみ入れ、社会全体の活力維持に可能な限り貢献してもらう必要がある。

2021年4月、高年齢者雇用安定法改正によって企業は従業員に70歳までの就業機会を確保する努力義務が課せられた²。2012年改正で「60歳未満の定年禁止」「65歳までの雇用確保措置」は既に義務化されている³。

他方、1994年、2000年の年金制度改正法で、老齢厚生年金の支給開始年齢が段階的に65歳にまで引き上げられた。

高年齢雇用継続給付は、60歳以降の賃金が60歳時点の75%未満に低下した場合に、60歳以降の賃金の15%を65歳に達するまで支給するものであるが、2025年4月1日から新たに60歳となる労働者については支給率が10%に縮小される。現在、給付金額は、賃金の低下率によって15%を上限に支給率が変動するが(厚生

労働省、2019)、労働者本人が給付金を最大に受給できるよう、60歳時点の賃金の60%程度を目安に賃金設定されることが多い(三島、2021)。

続いて2020年の年金制度改正法(令和2年法律第40号)では、2022年4月より60歳から70歳の間になっている公的年金の受給開始時期が60歳から75歳の間拡大され、受給開始時期の上限が70歳から75歳に引き上げられた(厚生労働省、2020)。満額で年金を受給する65歳より早く受給を開始した場合には、年金月額が最大34%減額となる一方、65歳より後の70歳から受給を開始した場合には最大42%増額、75歳からでは84%増額となる。

高齢者が仕事で活躍できる場を確保し、年金受給開始時期を柔軟にする一方、受給開始を繰り上げる(早める)ほど年金月額が減額され、繰り下げる(遅くする)ほど増額される。法改正だけを見ても、元気に働ける高齢者は一人でも多く、一日でも長く働き続けることが推奨されている。70歳を超えて働くことが求められる時代はすぐ目の前の現実となっている。

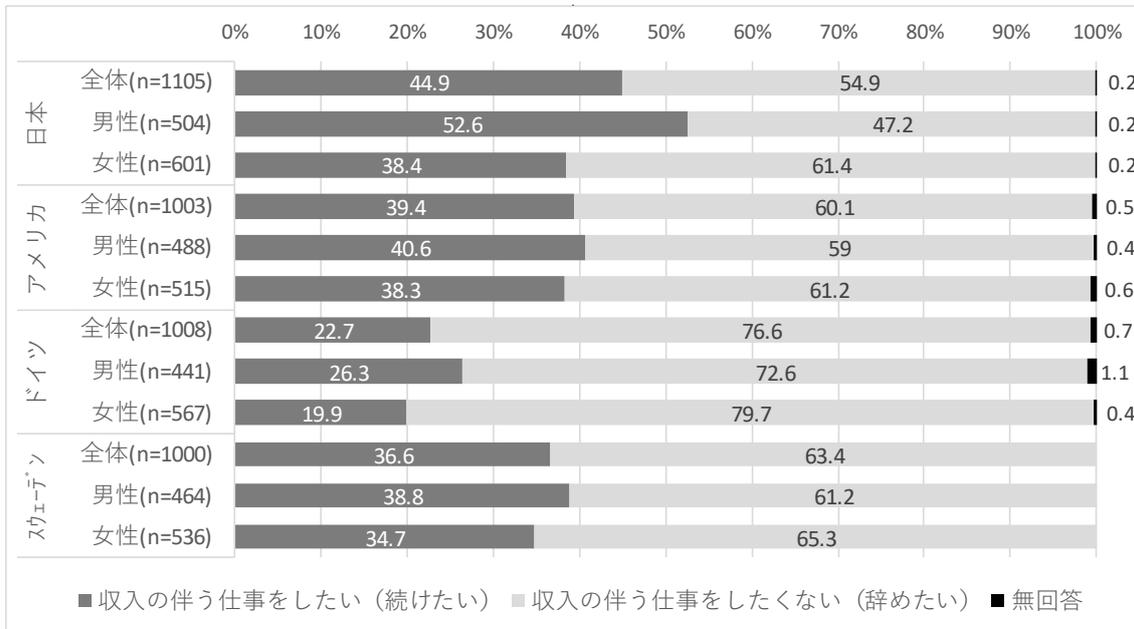
そして、この現実には、勤勉で仕事好きな日本人にはさほど悪くないシナリオと言える。なぜなら日本は「生涯現役文化」だからである(吉澤、2019)。「早期引退文化」の欧米諸国と比べて、日本の高齢者は就労意欲が高く(図1参照)、

¹ 日本の高齢化率は1950年4.9%、1970年7.1%、1994年14.1%、2007年21.5%、2017年27.7%と上昇している(OECD、2016;内閣府、2018)。

² 70歳までの就業機会を確保するため、(1)70歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)70歳までの継続雇用制度の導入、(4)70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、(5)70歳まで継続的に「事業主が自ら実施する社会貢献事業」「事業

主が委託、出資などする団体が行う社会貢献事業」に従事できる制度の導入のいずれかを講ずることが努力義務とされた(厚生労働省、2021a)。

³ 「65歳までの雇用確保措置」としては、(1)65歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)65歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度など)の導入のいずれかを講ずることが義務づけられている(厚生労働省、2021a)。



出所：内閣府（2015）「平成 27 年度 第 8 回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査結果」

<<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h27/zentai/index.html>>

図 1. 60 歳以上男女の「今後の就労意欲」国際比較

引退実年齢も高い。55～6 歳の就業率は今も 50 年前も変わらず高い⁴。

70 歳雇用という現実、欧米諸国よりも日本の方が受け入れやすく、適応しやすい。日本は世界的に見ても高齢者が働く社会のモデルと言えよう。

2. 定年後再雇用者の憂鬱

60 歳以降も働き続けるための社会制度は整備されつつあるが、現状はどうだろうか。厚生労働省の調べによると、2020 年時点で 65 歳までの高齢雇用確保措置がある企業は 99.9% を占める。65 歳定年企業は 18.4% に留まるが、66 歳以上も働ける制度のある企業は 33.4%、70 歳以上については 31.5% であった（厚生労働省、2021b）。

2019 年に実施された別の調査では、60 代前半の継続雇用者の雇用形態は「嘱託・契約社員」が 57.9%、「正社員」が 41.6% で、60 歳直前の

賃金を 100 とした場合の 61 歳時点の賃金水準は平均 78.7、60 歳直前と比べて賃金が 3 割以上減少すると回答した企業は 35.8% に上った（労働政策研究・研修機構、2020）。

高齢者が働く社会の現状は、60 歳で定年退職を迎えると、それ以降は正社員とは異なる雇用形態で定年前の 7 割程度の賃金水準で働き続けるというキャリアの終盤が見て取れる。

その終盤を定性的に表現するならば、定年後に再雇用され、仕事も職場も、一緒に働く仲間もほぼ変わらないが、それまでの役職やポジションから外れ、場合によっては部下が上司に変わり、どんなに頑張っても給与はそれまでの 6、7 割より上がることはない。それまで大量に来ていたメールが来なくなり、会議や出張、教育研修への参加にも制約が出る。「キャリア終盤の憂鬱」とでも言えよう。

キャリア発達論では、50 歳以降を定年退職前の「衰えと離脱」そして「引退」の時期と捉え

⁴ 2017 年、日本の 55～64 歳男性の就業率は 85.0%、同女性は 61.9% で、1970 年の同男性は 84.8%、同女性は 44.4% であった。2017 年、OECD

諸国の 55～64 歳男性の就業率は 69.1%、同女性は 52.2% であった。

ている（吉澤、2019）。キャリア後期（50代以降）は、組織のトップマネジメントを担うのであれば、組織運営や経営計画、管理的役割に従事し、より広範な責任、影響力を発揮する時期である。専門性を追求するのであれば、その知識や技術をより深めることが課題となる。いずれも後輩や部下あるいは組織を導き、責任を負うようになる。そして、定年退職が近づくにつれて能力や気力の減退、職場や組織における権力や責任の低下を経験し、仕事以外の生活や社会での新たな役割を見だし、受け入れ、それまでのキャリア全体を評価して「引退」に備えるのである。

「引退」を迎えると、仕事や職場、家庭における役割や責任が劇的に変化する。常勤の仕事や組織での役割から離れ、アイデンティティと自尊心を保持することが課題となる。それまでの経験や知識を他者のために活かす役割を引き受けることで、過去のキャリアの達成感や満足感を得られるようになる。

ところが、昨今の70歳雇用では、「衰えと離脱」「引退」を経験してもなお働き続けるキャリアが待っている。再雇用者として、正社員時代とは異なる仕事、役割、アイデンティティを模索し、引き受け、獲得していくことが、キャリア終盤の憂鬱から抜け出すことにつながる。

実際、リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査（2019年）」によると、定年前より定年後の方が仕事に満足している割合が高い（リクルートワークス研究所、2021）。現在の仕事に満足している割合は、20歳の44.2%をピークに減少し、50歳の35.9%が最も低い。しかし、50歳以降は一転して上昇する。60歳で45.3%、70歳では59.6%が仕事に満足しているという結果である。

キャリア終盤の憂鬱は、そこを抜け出し働き続けられれば、その先でまた仕事のやりがいや満足度が得られる。理論とデータは、明るい結果を提示してくれるが、その憂鬱に苦悩し、抜け出すプロセスを知るには充分ではない。

また、高齢者が働く社会を前提とすると、キャリア後半が長期化することになるが、この年代のやりがいやキャリアについて十分に説明する理論がそもそも充実していない。特に、「やりがい」すなわち「ワークモチベーション」の既存理論⁵は、「若年成人」を対象とした調査研究をベースにしており、中高年や高齢者のワークモチベーションを予測し、説明するには不十分なのである（Kanfer & Ackerman, 2004）。

そこで、筆者はここ数年50代、60代のヒアリング調査を続けている。それらの結果を紹介しながら、定年後再雇用や70歳雇用に向けて何を備えておくといいいのかを模索してみよう。

3. 50代前半社員のワークモチベーション⁶

50代前半の調査からは、この年代のワークモチベーションが、役職の違いを背景に、組織の長となり、組織を方向付けて牽引することがワークモチベーションの向上に機能する「マネジメントモデル」と、役割の模索や期待される役割の達成が機能する「役割モデル」とに分けられた。前者は課長・部長職、後者は担当課長職に対応したモデルである（図2. 参照）。

課長・部長職は、若いときから「ビジネスや事業に携わる感覚」や「仕事の仕切り」「プロジェクトマネジメント力の発揮」といった組織マネジメントに動機づけられていた。他方、担当課長職は比較的幅広い年代で「達成」すること、「顧客ニーズ」に応え続けることがワークモチベーションの向上につながっていた。

⁵ 例えば、ハーズバーグの「二要因理論」、ポーター＝ローラーの「モチベーション－業績－満足感のサイクル」など。

⁶ 吉澤康代(2020)「ワークモチベーション向上要因の

移り変わり—A社50代前半社員に対するヒアリング調査からの一考—『香川大学経済論叢』93(3)、127-154.

これまで日本の職場、組織では「マネジメントモデル」が十分に機能してきた。「マネジメント職」という目標を提示し、昇進、キャリアアップ、報酬アップといった外発的要因によって、中長期的に社員の貢献意欲、高いモチベーション、成果達成などを引き出すことが可能だった。

ところが、50代前半で「役割モデル」が確認されたことは、従来の外発的要因、すなわち「マネジメントモデル」が効果を発揮しない層が存在し、実際にはその層が職場や組織で多数を占める可能性を示す。そもそも、組織の長に上りつめるのは一部の社員であり、キャリア形成途中で「マネジメントモデル」が機能しなくなる層が続出していても不思議ではない。もともとマネジメント職に進まない人（希望しない人）もいる。今後は定年年齢の引き上げや定年後再雇用によって、マネジメント職から降りる人（ポストオフ、役職定年を経験する人）が増えることも容易に推測できる。

そこで参考になるのが「役割モデル」である。自らが見出した役割や与えられた役割を達成すること、自分の価値や経験を活かせる仕事を探索することが、「マネジメントモデル」が通用しない層にとって、ワークモチベーションの維持・



図2. 50代のワークモチベーション向上要因モデル

向上の助けになる。

4. 定年後再雇用者のワークモチベーション⁷

60代調査からは、再雇用後のワークモチベーションは「仕事の意味づけや役割・立ち位置の明確さ」に左右され、その助けにも妨げにもなるのが「60歳以前との連続性」であることが分かった。

仕事や人材ニーズがあり、忙しく仕事ができる職場は、再雇用者にとって「60歳以前との連続性」があり、以前と遜色ない貢献が期待され、新たな役割・立場を獲得しやすい。「仕事上の特別扱いは必要ない」と再雇用者自身も感じることができる。ところが、再雇用という制度によって一律に規定される「処遇」がその連続性を許さない。60歳という年齢で給与が低下し、出張や社内外の活動が制限される。「60歳以前との連続性」があるほど、仕事と処遇のアンバランスに対する複雑な気持ちが収まりにくくなる。

このようなアンバランスは、人材マネジメントの点から組織的対応が求められる。例えば、横河電機は再雇用者の評価制度を成果主義の色彩の強いものに改め、60歳以降の処遇を一律に減らすのではなく、成果比例の賞与を追加することで、従来よりも年収が平均2割程度上がる工夫を実施している（日本経済新聞社、2020）。

ヒアリング調査では、再雇用者自身から「再雇用後に向けた検討機会の必要性」が指摘された。例えば「再雇用は給与をもらうところではない」といった気持ちの整理がなされると、次は再雇用後の仕事の中で自分がどのように生きたいのか、どのような立ち位置で自己実現を追求したいのかを考える機会が必要となり、このようなマインドセットは個人の技量に任せるだけでなく、研修や面談など組織的な導入を積極的に進めた方がよいという主張であった。

⁷ 吉澤康代(2022)「定年後再雇用と60代のワークモチベーション維持・向上—MAXQDAを活用したM-

GTAの試み—」『香川大学経済論叢』95(1)掲載予定。

5. 定年後も働き続けるための備え

定年後再雇用や70歳雇用に向けて、職場や組織も動き出している。働く個人として、特に備えておくべきことは、キャリア形成において「役割モデル」の余地を残しておくことである。理論でも社会一般的にも、キャリア後期は後進指導や技術継承がその役割としてあげられる。果たして「役割」はそれだけだろうか。また、その役割は具体的な成果と連動する方が、再雇用後の仕事と処遇のアンバランスの解消につながりやすい。キャリア後期に向けて、多様な「役割」を意識し、自分の持ち味や価値を發揮できる「役割」の開発に着手しておくとうよい。その役割發揮と具体的な成果が紐付けられるストーリーを準備しておきたい。

もう一つは、「マインドセット」とそこからの立ち上がりをスムーズに行うことである。予想していたことと現実とのギャップは、キャリア終盤に限ったことではないが、再雇用後のキャリアとして想定される期間は短くないが長くもない。再雇用前後、あるいは定年退職後も働き続けるという前提で50代の内から再雇用後のキャリアについて検討する機会を持てるようにしておきたい。

【参考文献】

- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–458.
- 厚生労働省 (2019) 「高年齢雇用継続給付の内容及び支給申請手続きについて」
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000135090.html>) .
- 厚生労働省 (2020) 「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律の概要 (令和2年法律第40号、令和2年6月5日公布)」

- (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000147284_00006.html) .
- 厚生労働省 (2021a) 「高年齢者雇用安定法改正の概要～70歳までの就業機会の確保のために事業主が講ずるべき措置 (努力義務) 等について～令和3年4月1日施行」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>) .
- 厚生労働省 (2021b) 「令和2年『高年齢者の雇用状況』集計結果を公表します」
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_15880.html) .
- 内閣府 (2015) 「平成27年度第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査結果」
(<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h27/zentai/index.html>) .
- 内閣府 (2018) 『平成30年版高齢社会白書』
(<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/index.html>) .
- 日本経済新聞社 (2020) 「働き方 innovation 正社員って何だろう⑥『再雇用で給与減』様変わり」『日本経済新聞』2020年6月23日朝刊、日本経済新聞社.
- 三島寛之 (2021) 「改正高年法施行を機に取り組む60歳超え社員の活躍推進」『労政時報』第4012号/21.4.9、労務行政.
- OECD (2016) Historical population data and projections (1950–2050) [Date last updated 27-Jan-2016]
(<http://www.oecd.org/std>) .
- リクルートワークス研究所 (2021) 「定年後のキャリア論—いまある仕事に価値を見出す—」Works Report 2021、2021年3月、リクルートワークス研究所
(https://www.works-i.com/research/works-report/item/senior_pjt_1.pdf) .
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構

(2020)「高齢者の雇用に関する調査（企業調査）」JILPT 調査シリーズ No.198、2020年3月、独立行政法人労働政策研究・研修機構

(<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/198.html>).

吉澤康代 (2019)「ワークモチベーションにおける『エイジング』視点の必要性」『香川大学経済論叢』第91巻第3・4号、337-353.

著者略歴

香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授
吉澤 康代 (よしざわ やすよ)

2009年博士(政策・メディア)(慶應義塾大学)取得。2010年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師(常勤)、2013年香川大学大学院地域マネジメント研究科専任講師を経て、2017年より現職。

キャリア支援、モチベーション、組織風土などを研究。

現在、香川県行財政改革推進会議委員、丸亀市行政改革推進委員会会長、厚生労働省「地域雇用活性化推進事業」地域雇用活性化支援アドバイザー等に就任。