

再雇用か、転職か、引退か

—「定年前後の働き方」を解析する—

多くの方が、高年齢期の働き方について漠然とした不安を感じている。そうした不安を解消するための方策がある。それは、他の人たちが、同じ道筋、つまり人生後半戦のキャリアをどのように歩んでいるかを知ることである。「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を用いて、人生後半戦のキャリアの実態を明らかにしていこう。

坂本 貴志

キャリアの激動は 50代から始まっている

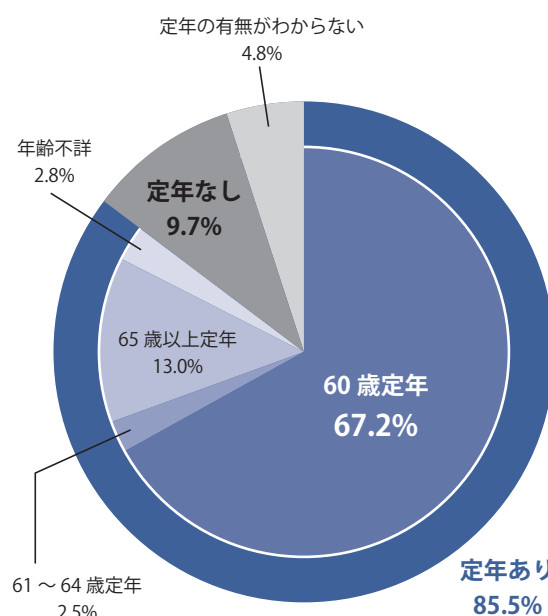
日本企業には現在、定年後の継続雇用制度や定年の引き上げといった、65歳までの雇用を確保するための措置が義務付けられている。公的年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて改正された高年齢者雇用安定法によるものだ。

さらに、2020年3月に成立した改正高年齢者雇用安定法では、働く意欲のあるシニアが働き続けられるように、定年の廃止や70歳までの定年延長などが企業の努力義務とされた。「定年」に関する議論は、今後ますます活発化するだろう。そのようななかで、まず定年制の実態から探ってみたい。

図表①にあるように、定年が「ある」と回答した人(50代の正社員男性)は85.5%である。定年の時期は60歳が大半を占めており、まだ多くの方が60歳で人生の一大選択を迫られる状況にあることがわかる。

また、65歳以上定年13.0%、定年なし9.7%と、すでに2割強の人が、意欲さえあれば65歳以降も同じ会社で働き続けられる、ということもわかった。定年なしの人は、企業規模が小さくなればなるほどその割合が大きくなっている。特に、30人未満の企業では31.3%と、3割もの人が60代以降も働き続けられるようになっている。

図表① 現在勤めている企業の定年の有無と定年の年齢



注: 正社員として働いている50代の男性を対象としている。
50歳時点の雇用形態による限定はしていない。

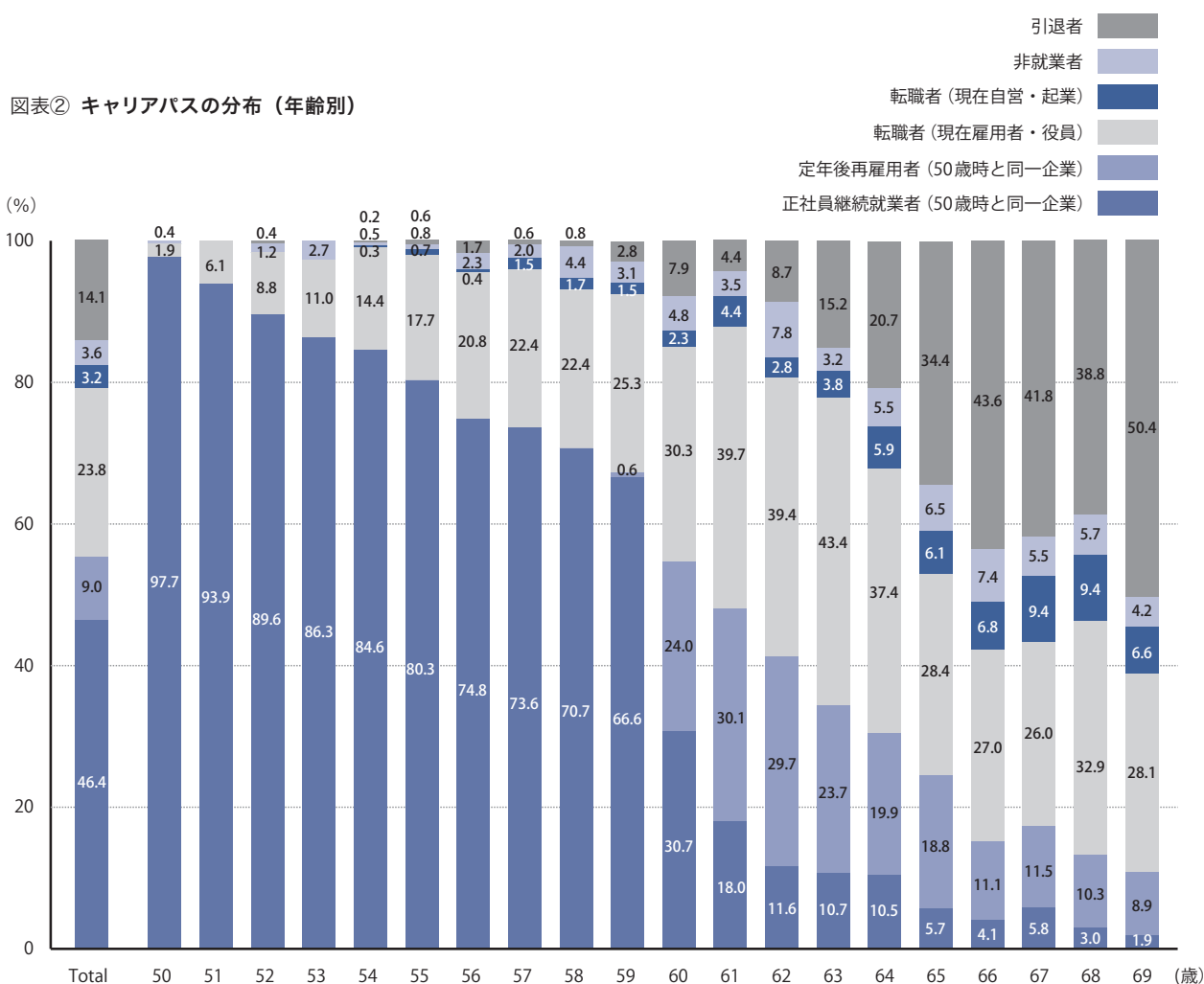
興味深いことに、定年はあるのにその年齢がわからない人(2.8%)や、勤務先における定年の有無を把握していない人も(4.8%)少なからずいる。50代の個人がこのような状況ではこれからのキャリアを考えるのも難しいはずだが、そうした人が一定数いるというのは無視できない事実である。

次に、50歳時点で正社員として働いている男性が、その後どのようなキャリアを歩むことになるのかを考えてみたい。

パターンとして多いのは定年を迎えるまで、もしくは勤務先に定年がなく、そのまま働き続けるというキャリアである(正社員継続就業者<50歳時と同一企業>)。定年を迎えた後、再雇用制度を利用して同じ企業で働き続ける人も多い(定年後再雇用者<50歳時と同一企業>)。さらには、定年前に転職したり、定年を機に転職したりすることもある(転職者<現在雇用者・役員>)、転職者<現在自営・起業>)。一時的に働かなかつたり(非就業者)、仕事から引退したりすることもある(引退者)。

それぞれのパターンを、50歳以降69歳までの年齢別に算出してみたのが、図表②だ。これを見ると、50代ですでに転職する人が一定数いることがわかる。

その割合は50代の終わり、59歳時点で約25%であり、ほとんどが他企業への転職組である。つまり、「定年前」の50代の中に、実に4分の1の人が他企業へ転職しているのだ。



注1: 50歳時点で正社員であり、現在50~69歳の男性を対象としている。各キャリアパスに該当する割合を現在の年齢別に集計し、疑似的に50歳からのキャリアパスを示したものである。50歳時点の同一個人について50歳から69歳までの推移を集計したものではない。

注2: 「正社員継続就業者(50歳時と同一企業)」とは、50歳以前に現職に入社し、定年を経験したことがない人である。「定年後再雇用者(50歳時と同一企業)」とは、50歳以前に入社した企業に、定年経後も働き続けている人である。「転職者(現在雇用者・役員)」とは、50歳時点で勤めていた企業から転職し、現在雇用者もしくは役員として働いている人である。「転職者(現在自営・起業)」とは、50歳時点で勤めていた企業から転職し、現在自営業主や家族従業者などとして働いている人である。「非就業者」とは、50歳時点の企業から退職し、現在働いていないが、仕事から引退していない人である。「引退者」とは、50歳時点の企業から退職し、現在働いておらず、仕事からも引退している人である。

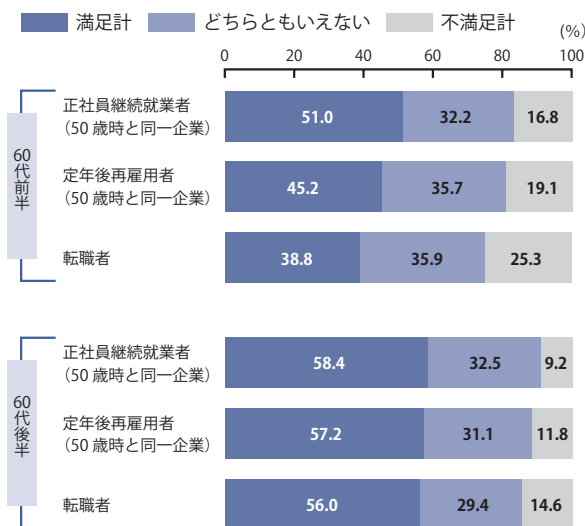
定年前の転職は時期が早いほどいい

定年後のキャリアパスについて見ていこう。60歳を機に再雇用されて働く人(定年後再雇用者<50歳時と同一企業>)が現れるが、全体で見ると、その割合は60歳時点で24.0%と決して高くない。65歳では18.8%と2割を切り、66歳以降では1割程度になる。定年後に再雇用され、同一企業で働き続ける人は、実は多数派ではない。

60代に限定し、キャリアパス別に、現在の仕事に満足している割合を見てみたのが図表③である。

定年直後の60代前半では、定年後再雇用者の半数近く(45.2%)が仕事に満足していると回答している。60代後半では、さらにその割合が増えている(57.2%)。再雇用制度を利用して同一企業で働き続けられるということは、待遇が低下したとしても、本人の年齢が上昇するなかで経済的見通しが立った場合や、重い職責を担わなくてもよいことで負担が減ることが本人の体力気力の状態とマッチしていく場合に、現状の仕事への満足感が生まれるのかもしれない。

図表③ 現在の仕事に満足している場合(キャリアパス別)



注1: 50歳時点で正社員として働いていた、現在60代の男性を対象としている。
 注2: 仕事に満足している割合とは、「仕事そのものに満足していた」に対して「あてはまる」もしくは「どちらかというあてはまる」と回答した場合は「満足計」としている。「どちらともいえない」と回答した場合は「どちらともいえない」としている。「どちらかというあてはまらない」もしくは「あてはまらない」と回答した場合は「不満足計」としている。

次に転職者を見てみると、60代前半では再雇用者と比べて、仕事に満足している割合が低いことがわかる。

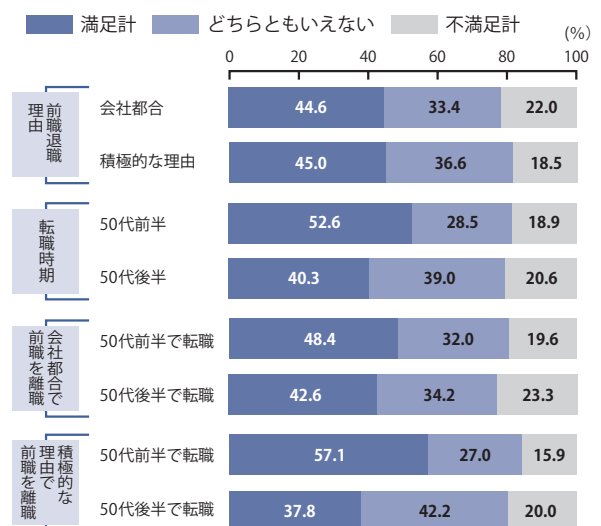
ここでは50代の転職に着目し、定年前に転職した場合、「理由」や「時期」によって、その後の仕事満足度が変わるのを見ていく(図表④)。

会社都合で離職した場合、50代前半で転職したほうが、50代後半よりも、仕事に満足している割合が5.8ポイント高い。積極的な理由で離職した場合は、50代前半で転職したほうが50代後半よりも、19.3ポイントも仕事に満足している割合が高い。

このことから、転職時期が早いほうがその後の満足度も高くなるのがわかる。特に積極的な理由で転職する場合は、時期が早ければ早いほど、60代になっても満足しながら働ける可能性が高くなるようだ。

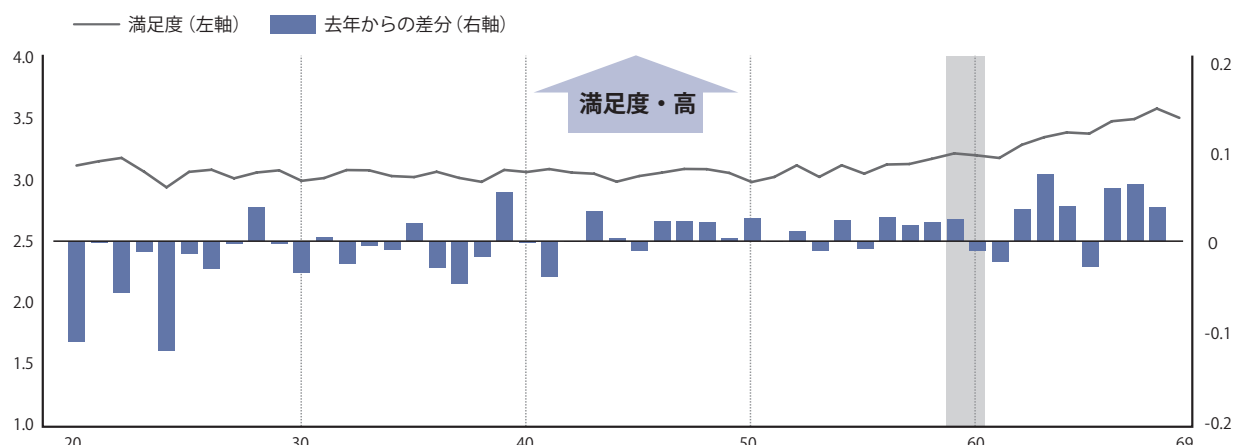
定年は、企業で働く人々にとって人生の大きなターニングポイントとなっているのは確かだが、ここまで見てきたように、就業者全員が等しく定年を迎えるわけではない。長く働き続けるために、定年前に転

図表④ 現在の仕事に満足している割合(4つの項目別)



注1: 50歳時点で正社員として働いていた、現在60代の男性を対象としている。
 注2: 仕事に満足している割合とは、「仕事そのものに満足していた」に対して「あてはまる」もしくは「どちらかというあてはまる」と回答した場合は「満足計」としている。「どちらともいえない」と回答した場合は「どちらともいえない」としている。「どちらかというあてはまらない」もしくは「あてはまらない」と回答した場合は「不満足計」としている。

図表⑤ 仕事満足度の推移（年齢別）



注1: 満足度は5が最も高く、1が最も低い。

注2: 満足度については、JPSED2019のみを用いて就業者について分析している。前年からの差分については、継続就業者の変化を見るために、JPSED2016～2019を用いて、計算している。

職する人もいれば、定年後も同じ企業で働き続ける人もいる。もちろん、働くことをやめて引退する人も、起業や自営の道を選択する人もいる。

また、同じキャリアパスを歩んだとしても、満足度が同じとは限らない。例えば、同じ転職をするにしても、年齢が若いほうが、その後の満足度が高まる。もちろん再雇用制度を利用し、気心の知れた職場で満足しながら働いている人もたくさんいる。

どのようなキャリアパスがよいかは、人それぞれであり、何か一つの王道があるわけではない。避けなければならないのは、高年齢期のキャリア構築を怠ってしまうことであり、そのためには自らの頭で考え能動的に動くことが大切だ。

若手や中年よりも 仕事満足度が高いシニア

改めて、50代～60代のシニアの仕事満足度を年齢別に見てみよう。図表⑤の折れ線グラフは最新のJPSED2019を使用して、2018年に就業経験がある人の仕事満足度を年齢ごとに平均したものだ。55歳を過ぎたあたりから満足度が徐々に上昇している。少なくとも現在働いているシニアに関しては、20～

49歳までの平均的な就業経験者よりも満足して働いていることがわかる。

ただ、この折れ線グラフには一部問題がある。高齢になるほど、満足度や意欲の低い労働者が労働市場から退出してしまうことだ。これにより、見かけ上、満足度高く働いている人の割合が、シニアのほうが20～40歳の人より高くなっている可能性がある。

しかし、JPSEDの特性を利用すればこの問題に対処できる。JPSEDは同一の個人を追跡調査した「パネルデータ」であるため、それぞれの仕事満足度の変化を見れば、もともと「労働意欲が高い」といった、仕事満足度に大きな影響を与える個人的特性を取り除くことができるのだ。そのために、2015年から2018年まで、JPSEDの4年分のデータを利用し、2年連続で就業経験がある人の仕事満足度の2年間の変化を測り、その数値を平均してプロットした。それが図表⑤の棒グラフだ。その値の大きさが、各年齢における仕事満足度の純粋な変化と解釈できる。

例えば、59歳から60歳にかけて2年連続で就業経験がある人の場合、仕事満足度が低下していることがわかる。

全体的に見ると、パネルデータを用いて同一個人間で比較してもなお、60代の労働者の仕事満足度

図表⑥ 仕事満足度の決定要因

		被説明変数：仕事に満足している = 1		
		20～49	50～59	60～69
就業形態 (ベース：非正規以外の就業者)	非正規	+0.036		
	部長以上		+0.062	
役職 (ベース：非雇用者)	課長		+0.064	
	係長			
	役職なし	-0.024		
労働条件	年収 (対数)		+0.018	+0.022
	週当たり労働時間	-0.000		
柔軟性	勤務日が自由	+0.039		+0.033
	勤務時間が自由	+0.018	+0.024	+0.039
	勤務場所が自由	+0.042		
負荷 (ベース：負荷が適切)	負荷高い	-0.042	-0.071	
	負荷低い	+0.021	+0.018	
	サービス		-0.033	
職種 (ベース：事務)	生産・労務			
	営業			
	専門職			+0.046
	その他	-0.026		

注1：固定効果分析で推定した。係数は限界効果を表す。サンプルサイズは20～49歳は102,091人、50～59歳は31,733人、60～69歳は17,629人。
 注2：結果については有意水準10%で有意だったもののみ記載。
 注3：仕事満足については、「仕事そのものに満足していた」の項目に対して、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と答えた人を1として、それ以外を0の2値変数とした。
 注4：年齢、健康状態、産業などをコントロールしている。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。
 注5：結果の読み方について：例えば年収については、「50～59歳について、収入が1%上昇すると、満足する確率は1.8ポイント上昇する」と読む。また柔軟性については、「60～69歳について、勤務日が自由だと、自由ではない場合と比較して、満足する確率は3.3ポイント上昇する」と読む。

は高い。シニアは年金が十分に支給されるまでの間、仕方なく働いている、というイメージがあるかもしれないが、実際にはそれなりに満足して働いていることがわかる。

役職という肩書はもちろん 仕事の性質がより重要

そもそも、シニアが満足して仕事をするためには何が重要なのだろうか。その要因を包括的に分析してみよう。

前述のように仕事満足度は仕事に対するスタンスやパーソナリティなど、個人の固有の性質に規定されると考えられるが、ここでもパネルデータの構造を利用すればそれらの影響を考慮した、より精緻な分析が可能となる。以下では仕事の満足度はどうしたら上がるのかを、シニアと20～49歳を比較しながら吟味していく(図表⑥)。

まず就業形態について見ると、20～49歳については、非正規という変数の影響がプラスとなっている。これは、非正規以外の就業者と比較して、非正規雇

用者は仕事に満足する確率が3.6ポイント高いことを意味する。

分析結果はここでは記載していないが、20～49歳の就業者について男女に分けて分析し詳細を見ると、女性の非正規雇用者の仕事満足度のほうが女性の非正規以外の就業者よりも高い。男性は非正規とそれ以外とで満足度に差はない。

一方で、シニアについてはその傾向が表れなかった。20～49歳にとって、就業形態は仕事満足度に影響を与えるが、シニアはそうではない。就業形態をあまり重視していないことがわかる。これは、再雇用制度を通じ非正規となった人の満足度は決して低くないという結果とも整合する。

役職について見ると、50～59歳は部長以上や課長という役職における満足度への影響が大きい。具体的には、部長以上と課長の係数が、それぞれ+0.062と+0.064となっている。これは非雇用者と比較して、仕事に満足する確率が部長以上だと6.2ポイント、課長だと6.4ポイント高いことを意味する。この年代の就業者にとって役職の有無は重要なのだ。

なお、職務特性の影響を取り除いた結果と比較し

図表⑦ 仕事満足度の決定要因（職務特性のコントロール別）

職務特性の考慮の有無		被説明変数：仕事に満足している = 1					
		無			有		
年齢幅		20～49	50～59	60～69	20～49	50～59	60～69
役職 (ベース：非雇用者)	部長以上		+0.062			+0.050	
	課長		+0.064			+0.050	
職務特性	技能多様性				+0.057	+0.015	+0.031
	タスク完結性				+0.063	+0.065	+0.070
	タスク重要性				+0.046	+0.034	+0.042
	自律性				+0.079	+0.086	+0.083
	評価・貢献・承認				+0.251	+0.237	+0.231

注：確定方法や記載の仕方は図表⑥と同じ。

てみると、役職の影響は弱まるものの、残存することがわかる(図表⑦)。職務特性を考慮しない場合、前述の通り、部長以上の役職者は非雇用者と比較して仕事に満足する確率が6.2ポイント高い。職務特性を考慮した場合は5.0ポイントに下がるが、依然として有意に影響する。課長についても同様の傾向が見てとれる。シニアの仕事満足度については、肩書そのものが影響しているとみられるのである。

職務特性についての結果を見ると、すべての年齢層で大きな影響が生じている。20～49歳と比較した場合、50代・60代のシニアにとって特に重要なのはタスク完結性と自律性だ。シニアになると、自分の仕事内容を正確に把握・コントロールし、自分の意思で仕事を進めたいといった主体性を重視する人が多いのだろう。

以上のように、シニアの職務満足度に役職が大きく影響していることを考えると、役職定年や定年という制度で、年齢だけを理由に彼らから役職を上げることが、多くの人の職務満足度の低下に繋がっているだろうということはわかる。

役職定年や定年を経て、まずは肩書を失い、そのことで仕事の満足度が下がり、同時に職務の性質が変わったことで、さらにやりがいを感じられなくなっていく。こうしたシニアが一定数存在しそうだ。

労働時間や仕事の負荷の志向は多様

続いて年取について見ると、年取の多寡はシニアのみ満足度に影響を与える。年取が高くなるほど、年取が満足度に与える影響が逡減することを考えると、60代はそもそも年取が少なくなるため、年取が満足度に影響しやすいことが考えられる。

また60歳以降も働いている人の場合、引退するまでになるべく多く貯金したいという人も多いだろう。一方の50代は平均年取が一般的には高いはずだが、子供の教育費など、生活費がかさんでいることなどが、影響しやすい一因として考えられる。全体としてはシニアになると年取は低下するが、満足度は上昇するという状況にあるが、さまざまな要因をコントロールして分析すると、やはりシニアが働く場合、年取は重要な要素であることがわかる。

労働時間については、20～49歳においてインパクトは小さいものの、労働時間が増加すると、満足度が低下する傾向にある。その背景には、やはり働き盛りは労働時間が長めになっており、それが満足度に悪い影響を与えているということが考えられる。一方でシニアについては労働時間の影響は出ていない。シニアは、長い労働時間を好む人もいれば、逆に短いほうを好む人もいる。労働時間に対する志向が多様なため、仕事満足度に一定の傾向が出ない

図表⑧ シニアの労働に必要な条件

就職形態	》》 非正規と正規で満足度について差はない
役職	》》 50代は役職の名目的な意味合いが重要だが、60代はそうではない
年収	》》 年収が多いほうが満足度は高い
労働時間	》》 労働時間が長いほうがよい人もいれば、短いほうがよい人もいる
働き方の柔軟性	》》 勤務日や勤務時間を自由に選択できることが重要だが、勤務場所に関係ない
負荷	》》 負荷が高いほうがよい人もいれば、低いほうがよい人もいる
職種	》》 60代は専門職などで自分の強みが活かせる職などが適している
職務特性	》》 自分の裁量で仕事ができることなどが重要

のだと考える。

柔軟な働き方については、特に勤務場所に着目したい。20～49歳は勤務場所を自由に決められることが満足度を上昇させるが、シニアは関係がない。カフェなどでの仕事は論外、仕事は職場でするものという意識が強いため、勤務場所を選ぶことに利便性を感じていない可能性がある。

一方で、勤務日や勤務時間はやはり重要だ。特に勤務時間については20～49歳より、高い数値となっている。シニアは体力的な問題などがあるため、20～49歳よりも勤務の時間を選びたいという傾向があるのだろう。また50歳以降になると親の介護なども課題となるため、柔軟な時間選択をなおさら必要としている可能性がある。

職種については、年代ごとの差はあまりないが、60歳以上に関しては専門職だと満足度が高くなる。専門職・技術職は長年の蓄積が物をいう仕事であるため、60代が強みを発揮できる可能性がある。

仕事の負荷について見ると、50代は仕事の負荷が高いほど満足度が減少する。また、負荷が低いと満足度が増加する。20～49歳についても、同様の傾向が見られる。一方で、60代に関しては仕事の負荷は満足度に影響しない。これは50代以下の人に対し、仕事が過剰にアサインされ満足度の低下を招い

ている可能性を示唆する。60代になると、仕事の負荷は低いほうがよいという人もいれば、働き盛りの頃と変わらない、高い負荷の仕事でもよいという人など志向に多様性が生まれることが推測される。

画一的な人事管理はシニアにはそぐわない

以上の分析からわかることは何か。シニアは決して「働きたくない」わけではないということだ。むしろ現状では、シニアは働くことに満足している。しかし、満足するにはいくつかの条件がある(図表⑧)。

まず定年や役職定年を迎えた後、年齢のみを理由として、仕事の特性も変化させてしまうのはよくないということだ。つまり、定年を迎えたシニアに、これまでとはまったく違う仕事をアサインすることは避けるべきなのだ。そのためにも、シニアの職場における役割を明確化し、本人の専門性や業務の希望と職場が担ってほしい役割を擦り合わせるべきだ。

専門職や技術職のシニアはこれまでの職務内容がしっかりと生きる仕事に就いてもらうといい。特に優秀なシニアは、例えば若手の多いプロジェクトで相談役のような役割を担ってもらうべきだ。自身の経験を次世代に伝えられるため、本人も大きなやり

がいを感じるができるだろう。

さらに重要なのは、画一的な人事管理はシニアにはそぐわないということだ。年齢を理由に、一律に仕事の負荷や労働時間を減らすのは望ましくない。各人の能力や希望に沿った仕事を割り振ることが、シニアにはより一層必要となる。そして、能力と意欲のある人には、相応の賃金を用意するなど、報酬体系も改めて考え直さなければならないだろう。

企業は、シニア社員のこれまでのキャリアや意思を尊重した上で、個々の能力や志向の多様性を改めて理解するべきだ。

シニアの多様性を活かす環境を整備し、その上でシニア社員にしっかりと会社や社会の役に立ってもらおう。これが、これからのシニアの雇用管理の基本になるだろう。

多様なシニアを活かせ

キャリアパス分析から改めて明らかになったことは、シニアのキャリアは一様ではないという事実である。それは裏をかえせば、シニアの前には多種多様な選択肢が用意されているということである。

自分自身でキャリアのビジョンを描くのは難しいことだ。しかし、自分自身で選んだキャリアなら、それがどのようなものであったとしても、納得して受け入れることができるはずだ。シニア自らが、会社任せのキャリアから決別し、自分自身でキャリアを選び抜き、人生終盤の仕事に向き合ってほしいと考える。その覚悟こそが、高年齢期の仕事をより充実したものとするだろう。

シニアが活躍する環境をいかに創出するかは、企業にとっても、考え抜かなければならない重要な課題だ。今後、若年人口がますます減少し、優秀な若手を十分に採用できる企業はごく一部となるかもしれない。労働市場が構造的な人手不足状態にあるなか、シニアが活躍できるフィールドをしっかりとつ

くることこそが、日本企業の社会的な責任であるとともに、個々の企業が生き抜くための方策ともなり得る。

シニアの雇用は、区切りがあることと、年金という副収入が存在するという点で、若年や壮年者のそれとは趣を異にする。加えて、定年というキャリアイベントは当事者の価値観を大きく変えるインパクトがある。定年をきっかけに、多少の無理をしてでも仕事で貢献したいという人から、無理なく役に立ちたいと考える人まで、就業観が多様化するのだ。

繰り返しになるが、シニアには、画一的な人事管理はそぐわない。例えば、働き盛りの人と変わらぬ活躍をする人には高い賃金を約束し、そうでない人にはそれ相応の額とする。多様なシニアを活かす環境づくりを、企業は真剣に考えていく必要がある。

適度な労働は、シニアの生活に潤いをもたらす。その意味で、働くことを生きがいとし、心身ともに健康な生涯現役のシニアを増やすことは日本の大きな目標であり続けるだろう。

生涯現役を選ぶにせよ、引退を選ぶにせよ、多くの人が人生終盤においても仕事を通して社会の役に立ち、十分にやりきったという充実感を抱くことができる社会が、目指すべき社会像なのではないか。そのためのサポートを、社会は惜しんではならない。

シニアの働き方をよりよいものとするために、本人、企業、政府、自治体、それぞれには、工夫できることが多々あるはずだ。シニアが活躍できる舞台が整い、その上で実際にシニアが躍動し、その結果として一億総活躍社会が実現できれば、日本は今よりもっと豊かな社会になるだろう。

Takashi Sakamoto: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト
一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了後、厚生労働省入省。社会保障制度の企画立案業務に従事した後、内閣府経済財政分析担当、三菱総合研究所政策経済研究センターにおいて雇用・労働経済分野を中心とした調査・分析業務を行う。2017年10月よりリクルートワークス研究所に参画。