

石山恒貴著『定年前と定年後の働き方 サードエイジを生きる思考』

光文社新書（2023年）

高年齢者雇用安定法により65歳までの雇用確保措置が義務化（2012年改正）されてから10年あまりが経過したが、60代前半の働き方はまだ変動の最中にある。近年は再雇用・継続雇用から65歳定年に移行する企業が増えている。ただ、65歳定年となった企業であっても60歳までの人事処遇制度が必ずしも適用されているわけではない。60代前半の雇用のあり方はいわゆる一般的なあり方というのではなく、まだ試行錯誤の段階にある。60代前半の働き方が課題となっている職場は少なくない。

60代前半を含むサードエイジ（著者は50歳以上と定義）の働き方をより良いものとしていくための鍵として著者が考えているのが「個人の思考」である。

60代前半の働き方をめぐる問題はなぜ生じているのか。著者は要因の1つとしてシニアの思考を縛り付けている偏見、すなわちエイジズム（年齢差別）の存在を指摘している。「（シニアは）新しいことを学ぶ気もなく、主体性もない」、「シニアとは能力が衰えていく存在」のようなステレオタイプの捉え方がある。著者はこのようなエイジズム自体がシニアの働き方に悪影響を与えていることを指摘する。自己成就予言、つまり「周囲から高い期待があるとそのとおりの高い成果を達成し、低い期待をされると低い成果しか達成できなくなるメカニズム」というものがある。シニアへの低い期待がモチベーションを低下させ、さらには低い成果を生み出している可能性である。

むしろ、著者は幸福感のU字型カーブにヒントを得て、シニアの働き方に積極的な潜在力を見出す。幸福感のU字カーブとは、幸福感は年齢とともに低くなるが、ミドルで底を打ち（底は平均48.3歳）、シニアに向かって高くなっていく傾向のことで、世界で実施されている複数の調査に表れていることが紹介されている。加齢とともに様々な喪失や衰えがあるにも関わらず幸福感が高まっていく。著者の調査によれば、個人差はあるものの、仕事への熱意（ワークエンゲイジメント）も役職定年者、定年再雇用者とも低くないという。なぜこのようなエイジング・パラドックスは成立するのか？著者が注目する1つの理由は、SST（社会情動的選択制理論）にもとづくもので「シニアが自分にとって意義のある目的と親密な人との交流を重視する」こと、もう1つの理由は、SOC（選択最適化補償理論）にもとづくもので、「選択によって目的を特定し、その目的を最適化するための工夫を行い、その際に自分ができないことについては補償していく」ことで、これらにより加齢による衰えと仕事への熱意は両立するという見立てである。ただ、SST、SOCとも“意義のある目的”が鍵となる。“仕事だから”、“命令されたから”ではなく、自身が意義を見出すことのできる目的である。ここで著者はジョブ・クラフティングの考え方に注目する。「従業員が、自分にとって個人的に意義のあるやり方で、職務設計を再定義し、再創造するプロセス」を職場で実践していくことである。この実践のためには企業側にはシニアへの権限移譲の覚悟が求められる（それは往々にして難易度の低い仕事を割り当てる継続雇用と真逆の対応である）。そして、著者はシニアへの権限移譲はシニア以外の全世代にも良い影響をもたらすとも指摘する。

ミドルエイジ以上の能力を十分に引き出せていないことが現在の日本社会が抱える課題である。著者の指摘どおり、シニアの能力発揮は全世代の活性化にもつながる。昨今、人材不足が深刻化するなか、初任賃金の引き上げなど人材獲得競争が激化している。ただ、むしろ最初に取り組むべきは、働いているすべての人たちが十分に能力を発揮できる組織づくりであろう。

（小熊 信）