

特集 本シェルジュが読む「日本の大問題」への処方箋

第2章 本当に幸せになれる？ 早期定年制度



三上 友美恵
東京都中小企業診断士協会

2021年9月にオンラインで開催された経済同友会のセミナーにて、サントリーホールディングス株式会社の新浪剛史代表取締役社長が「45歳定年制にして、個人は会社に頼らない仕組みが必要」という趣旨の発言を行い、SNSを中心に議論を呼びました。この発言について、「リストラ」や「首切り」などと同視する声も聞かれましたが、実際のところはどのようなのでしょうか。

1. 定年延長のメリット・デメリット

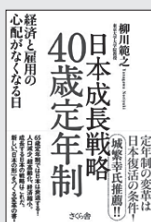
少子高齢化が進む日本では、高齢者雇用安定法により、65歳定年制が2025年4月から全企業の義務となります。2013年から引き上げられてきた年金支給開始年齢が2025年に65歳となるため、政府は退職と年金受給の年齢を合わせることで、無収入による生活の不安をなくそうとしています。

一見、定年延長は安心して生活できる制度として歓迎されるもののように思えますが、日本の経営の三種の神器といわれた「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」はすでに制度疲労を起こしています。現在、この制度を死守している企業はむしろ少なく、企業の成長を阻む足かせになっているようにも感じられます。

2012年には、定年延長がむしろ多様な働き方を阻害し、日本を衰退させるとして、「40歳定年制」が政府の国家戦略会議「フロンテ

ィア分科会」にて、東京大学大学院経済学研究科教授の柳川範之氏によって提言されました。

日本成長戦略 40歳定年制



柳川 範之 著
さくら舎

定年まで長期で勤めなければもらえない退職金制度によって、社内の「過大な給与の高年齢者」を「給与を搾取された若者」が支える構図となっている。40歳をめどに退職金を支払い、その後は業務に見合う給与体系とすれば、多様な働き方ができるようになり、日本の成長を生み出す。

柳川先生が主張しているように、65歳までの定年延長を制度化しても、実質的には雇用条件が悪化し、給与の大幅ダウンで仕事をしなければならぬならば、モチベーションを維持することは難しく、会社にとっても個人にとってもデメリットは大きいように思われます。

また、退職金制度は長期雇用が大前提となっており、退職金は定年まで在籍しないと大幅に減額されるのが常です。定年退職が視野に入ってきた50歳代後半からは、定年までの「腰かけ」気分になり、業績アップよりも「勤め続けること」が最大の目標になってい

る人がいないとはいえないでしょう。

それならば、新しいことにチャレンジする意欲もまだ高い40歳代のうちに定年を設け、その後は会社に残るも別の会社に移るも自由としたほうが、会社も個人もスキルアップに努め、60歳代以降も稼ぎ続けることができるようになります。

「40歳定年制」と聞くと、新浪社長以上のインパクトがありますが、会社側にとって都合の良い制度ではなく、個人にとっても「新しい働き方」を探すことのできる制度ではないかと思えます。

2. 新しい働き方とは何か

少子高齢化が進む日本では労働力確保が課題です。生産性向上、DXなどのIT化によって、減少した労働力をカバーしようとしています。十分とはいえません。労働人口を増やすためにターゲットとされているのが、60歳以降の定年退職者と、専業主婦として家庭に入り、離職した女性たちです。

専業主婦が就職するまでに
やっておくべき8つのこと



薄井 シンシア 著
KADOKAWA

2021年7月に新橋にオープンした外資系ホテル「LOF HOTEL Shimbashi」を運営する日本法人の社長に就任した著者は、約20年間専業主婦だった。48歳から仕事に復帰し、最初は「給食のおばちゃん」からの再スタート。「マルチタスクが求められる専業主婦ほどクリエイティブな仕事はない。専業主婦だったからこそ、今の私はある。専業主婦は社会に眠っている財産」として、再就職を望む女性のサポートを行っている。

子どもを持つ女性、介護をしなければならない人など、今までの「正社員」という枠では働きづらい人たちに「働きやすい環境」を

提供していく必要がありますが、コロナ禍によって奇しくもテレワークが定着し、環境は整えられつつあります。

もちろん、テレワークが可能であればすぐに職に就けるわけではありません。離職している期間が長ければ、最新のPCスキルやビジネスマナーなど、最低限の基本知識の習得は必要です。

逆に言うと、責任感を持って仕事に取り組む意欲があれば、日本全国で仕事を探すこと、新しい働き方を見つけることができる可能性は大きいでしょう。

薄井さんのように、専業主婦からでも新しい仕事のチャンスをつかみ、努力すれば社長にもなれる時代になったのです。

3. キャリアデザインは自分で作るもの

新卒で入った会社でキャリアを積んで給与を上げ、管理職になって定年まで勤め上げるという昭和の時代に誰もが望んだキャリアデザインは、もはや失われています。

日本能率協会マネジメントセンターが行った「イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2021」では、「失敗したくないので、責任ある大きな仕事は任せたくない」と答えた新入社員（Z世代）が56.7%を占めました。

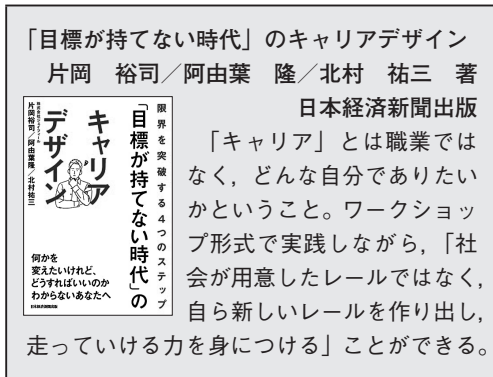
今の会社でずっと働き続けたいかの質問に対しては、53.5%の人が「YES」と答えています。それにもかかわらず、自分自身が成長することについて、一時的に業務の負荷や労働時間が増えても挑戦したいと考える割合（45.6%）よりも、無理のない範囲で業務に取り組みたいと答えた割合（54.4%）のほうが多いのです。

仕事はほどほどに無理をせず、自分のやりたいことを大切にして人生を楽しみたいという世代の特徴が表れています。

昭和世代のサラリーマンにとって、出世して給与を上げることが「キャリア」でした。今のZ世代にとっての「キャリア」はお金で換算されるものではなく、自分のやりたいこ

とができるかどうか重視されます。

そのため、「やりたいこと」(目標)が持てないと、自分のキャリアデザインが不安定になり、働くことの意義が見いだせなくなってしまいう人も出ているように思えます。



4. 新しい働き方は求められているか

ここからは、本シェルジュのメンバーである廣瀬達也さんに入っただき、日本人の新しい働き方について、一緒に考えてみたいと思います。

廣瀬：三上さんは現在、人材サービスの会社に勤務されています。昨年のコロナ禍では大変だったと聞いていますが、最近はどうですか。

三上：出版業界専門に派遣や人材紹介をする会社ですから、緊急事態宣言中はかなり大変でした。最近は感染者数が落ち着いているためか、人材募集を始める企業が急増しています(執筆時点)。その一方で、求職者の出足は鈍いため、人手不足になっています。同業他社の方にもお聞きしましたが、これは出版業界に限らず、他の業界でも同様のようです。

廣瀬：売り手市場になっているのならば、転職するには今がチャンスですか。

三上：年齢でかなり差が出ています。20~30歳代は引く手あまたです。ただ、若い方はテレワークがどのくらい可能かを非常に重

視しています。求人情報に「完全在宅勤務可能」や「テレワークは週に〇日可能」などの記載があると、応募率が違います。しかし、コロナ禍が取まれば、在宅勤務を減少させる企業が多いでしょう。

廣瀬：そうなのですか。もう2年ほど在宅勤務が推奨されているため、新しい働き方として定着している企業が多いのかと思っていました。

三上：廣瀬さんのいらっしゃるIT業界はそうかもしれません。一般企業では社内のコミュニケーションが不足する、効率が悪いなどを理由に、入社勤務に切り替える会社が多い印象です。会社側の本音としては、成果型の就業管理がうまく機能しなかったということかもしれません。

廣瀬：1日8時間、週40時間働くことで月給が〇万円という就業条件がベースになっているため、効率的に仕事をしたら、その分だけ仕事が増えると思う人がいるということなのでしょうか。

三上：テレワークだからといって手を抜いて仕事をする人はいないと思いますが、年齢の高い管理職ほど、目の前に部下がいて働いていることを確認したいのではないのでしょうか。世代間ギャップを感じます。IT業界は平均年齢の若い企業が多いと思いますから、テレワークへの移行に違和感がなかったのかもしれませんが。テレワークのための費用や設備投資に問題がない大企業でも、否定的な話はよく聞きます。日本に浸透するには、まだ時間がかかりそうだと感じています。

ただ、若手が新しい働き方を求めているのは間違いないため、変わらない会社は優秀な若い人材を確保できずに衰退していくことになるのではないのでしょうか。

5. 早期定年制がもたらすものは

廣瀬：若手はともかく、50歳代では転職は厳しい状況でしょうか。中小企業診断士の中

には、定年後に資格を生かして働きたいと思っている方も多いと思いますが、定年後の仕事探しはやはり難しいですか。

三上：人によります。法律的には年齢制限のある求人はしてはいけないのですが、50歳代は「新しいことに対する柔軟性がない」として難色を示す会社も実際には多く見られます。ただ、今までのキャリアから定年後でも仕事がすぐに決まる人もいます。

残念ながら一番決まらないパターンは、新卒採用後から定年まで1つの会社で勤め上げた人です。一度も転職をしたことのない人は、自分のキャリアを市場に出して価値を測ったことがない。そのため、「〇〇社の部長だった」という肩書きをキャリアだと表現してしまう。笑い話に、採用面接で「あなたは入社したら何ができますか」という質問に「部長ができます」と答えたという話があります。

そういう意味では、私も定年後をきちんと考えなくてはけません。部下に「私が定年になったら、仕事を探してね」と冗談で言ったところ、真面目な顔であっさりと断られてしまいました。

廣瀬：三上さんは会社に定年までいるつもりですか。てっきり、独立志向なのかと思っていました。

三上：よく言われます。会社の人事部に「副業許可書」を提出した際に、「三上さんはいったい何がやりたい人ですか」と言われてしまいました。社内に中小企業診断士が20人以上いる珍しい会社なのですが、社外で中小企業診断士として活動している人は少数派。社内キャリアアップのための資格の1つになっていて、個人的には残念な気持ちです。

廣瀬：もっと社外で診断士活動をしてほしいということですか。

三上：社外の人から受ける刺激は貴重です。その刺激を会社でも活用できると思いますが、副業を認めていない会社もまだ多いと聞きます。出版業界の人は「本は大切」、

「紙の本はなくならない」と神話のように信じていますが、他業界の中小企業診断士に「オワコン」と言われて、神話の真偽に気づくことがあります。そういう意味では、早期定年制は魅力的かもしれません。会社を出たり入ったりがもっと自由にできる流動性ある社会になったら、会社はもっと元気になるかもしれません。

ナリワイをつくる



伊藤 洋志 著
ちくま文庫

ナリワイとは、個人レベルで始められて、自分の時間と健康をマネーと交換するのではなく、やればやるほど頭と体が鍛えられ、技が身につく仕事。これからの時代は、1人がナリワイを3個以上持っている面白い。

廣瀬：定年後は淡路島で暮らしたいとおっしゃっていましたが、淡路島に移転する某社にでも転職するつもりですか。

三上：正直、自分のことになると転職は及び腰です。今以上に評価され、給料をいただける自信はありません。しかし、完全テレワークが認められたら、淡路島に住みたいかもしれません。いずれにしても、定年後は自分で稼げる「ナリワイ」を見つけて、社会にかかわりながら生きたい。キャリアとは生き方だと、最近は何に思っています。診断士活動も自分の生き方の1つとして、キャリアを積み重ねていきたいです。

三上 友美恵

(みかみ ゆみえ)

株式会社トーハン・コンサルティング人材サービス事業部長。株式会社三洋堂ホールディングス社外監査役。2013年4月中小企業診断士登録。書店営業を20年経験し、書店の開廃業に100店舗以上携わる。1日8冊読める速読派。趣味は和太鼓と沖縄エイサー。

