



定年後も働く時代のモチベーションの保ち方

高まるシニアへの期待

我が国では、未曾有の少子高齢化社会を迎えています。その影響によって、労働生産人口が減少の一途をたどるようになり、定年を迎えた高齢者（シニア）世代の人々が、引き続き働き続けることが期待されるようになりました。それを後押しするように、2013年に高齢者雇用安定法が施行されて以降、再雇用制度や定年延長など、シニアを活用する制度も企業において急ピッチで整備されつつあります。さらに、働き方改革でも、働き手を増やすために高齢者（シニア）の就業支援を積極的に推し進めています。

実際、シニア世代は、現役世代とは異なる大きな可能性を秘めています。第1は、次世代の育成につながる経験や知識、技術の伝承です。企業においては、重要な知識

や技術が明文化され、それが次世代に伝承されていきます。しかし、あらゆる情報が明文化されるわけではありません。ノウハウやコツ、勘どころ、仕事に向かう姿勢など、企業において長年の経験を積み重ねたシニアだからこそ伝承できるものがあります。そのため、若い世代を中心とした育成指導などにも大きな期待が寄せられています。

第2は、ダイバーシティとしてのシニアの存在意義です。我が国におけるダイバーシティの議論の多くは、女性活躍などに目を向けられることが多いようです。しかし、ダイバーシティ（多様性）とは、本来、性別に限定されず、年齢や専門性、価値観など個人の属性や特性が、集団（職場など）においてどの程度多様に存在するかを意味するものです。そのように考えると、職場において、若手や中堅だけでなく、シニア世代が含まれることで、現役世代とは異なる視点や知恵が共有され、そしてそれら

ぶつかり合うことで、適切な判断や意思決定につながるだけでなく、創造的な発想が産まれる可能性も秘めていると言えます。

もちろん、ダイバーシティは、潜在的な可能性を秘めている一方で、ややもすれば葛藤や軋轢^{あつれき}、溝が生じる「諸刃の剣」でもあります。年代のダイバーシティにおいても、現役世代とシニアとの間に断層（フォルトライン）が生じる危険性もあります。それを予防するためには、職場において、率直な意見を述べる、間違いを指摘する、新しいアイデアを提案する、などの対人的なリスクのある行動を取っても、この職場やチームでは批判されない（安全だ）とみんなが考えて共有している「心理的安全性」をあらかじめ形成する必要があります。

しかしながら、企業においては、未だシニアの可能性を活かすまでには至っていないことも多いようです。実際には、シニア世代を現役世代と同等に貴重な人材として



九州大学大学院人間環境学研究院
准教授
池田 浩

【いけだ・ひろし】1977年佐賀県生まれ。九州大学大学院博士後期課程修了、博士（心理学）。著書に『モチベーションに火をつける働き方の心理学』（日本法令）などがある。



>>> サステナブルな働き方のヒント

【図表1】 シニアの就労意欲の国際比較

単位：%

	年代	収入の伴う 仕事を したい (続けたい)	収入の伴う 仕事を したくない (辞めたい)	無回答
日本	60-64歳	73.3	22.6	4.1
	65-69歳	51.0	43.7	5.3
アメリカ	60-64歳	59.3	38.6	2.1
	65-69歳	35.4	59.8	4.8
ドイツ	60-64歳	62.3	36.2	1.5
	65-69歳	23.4	74.2	2.4
スウェーデン	60-64歳	58.9	38.4	2.6
	65-69歳	31.9	61.7	6.4

出典：内閣府「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」（令和2年）より一部改変

見るよりも「雇用保障」として見る企業も少なくありません。その原因の1つに、役職定年や再雇用制度を境に、また退職までの年数が近づくにつれて、シニアのやる気が下がる、と見られていることが関わっているようです。はたして、年齢を重ねシニアになるにつれてモチベーションは減少するのでしょうか。それとも現役世代と同等のモチベーションを持って仕事に取り組むことができるのでしょうか。

本稿では、今後シニア世代に直面する世代、あるいは既にシニア世代にさしかかった世代を意識しながら、シニアのモチベ

ションの実態を正確に理解し、いきいきとモチベーション高く働くための心理学的示唆を紹介していきます。

シニアのモチベーションは下がるのか

社会において、シニアに対する期待が高まることと呼応するように、シニアの就業に対するモチベーション（意欲）は高く、他の先進国と比べてもその傾向は顕著と言えます。例えば、内閣府が令和2年に報告している「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」では、日本の60-64歳の73.3%、65-69歳の51.0%が「収入の伴う仕事をしたい（続けたい）」と回答しています【図表1】。これは、アメリカ（60-64歳：59.3%、65-69歳：35.4%）や、ドイツ（60-64歳：62.3%、65-69歳：23.4%）、スウェーデン（60-64歳：58.9%、65-69歳：31.9%）と比べても高い傾向を示しており、我が国のシニアが働くことに対して、旺盛な意欲を持っていることを裏付けるものです。

ただし、仕事をしたい（続けたい）理由を尋ねると、半数以上が「収入がほしいから」（60-64歳：67.1%、65-69歳：54.5%）と回答しており、「仕事そのものが面白いから、自分の活力になるから」（60-64歳：11.2%、65-69歳：17.5%）を大きく上回っています。他方、ドイツやスウェーデンの65-69歳では「収入がほしいから」より

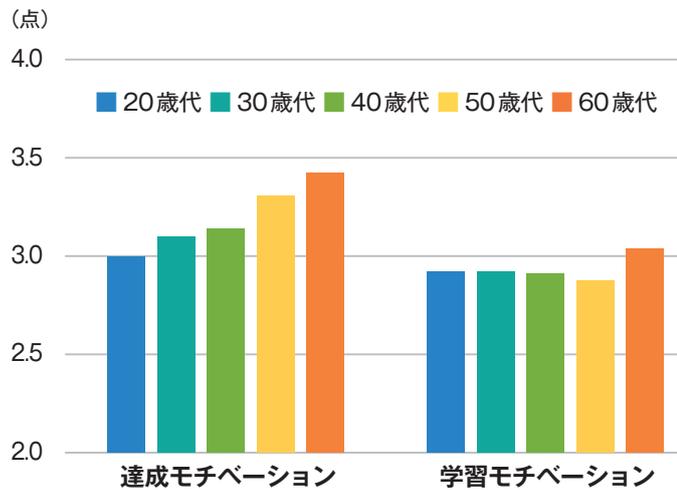
「仕事そのものが面白いから、自分の活力になるから」と回答する人が上回っています。

この結果は、我が国のシニアは経済的な理由により仕事に動機づけられていることがうかがえます。しかし、これ自体は決して悪いことではありません。誰もが生活していかなければならないことから、当然の結果と言えます。問題は、働く動機が経済的な理由であつたとしても、働くなかで仕事の面白さや、やりがいなど意義ある理由を見出すことができるかが、シニアにとっていきいきと働くために重要な点と言えます。

先述の通り、シニアの就業へのモチベーションは国際的に見ても高いことを確認しました。ただし、ここで注意すべきは、就業へのモチベーションとは、働くことや働き続けることに関するものであり、実際に、企業なかで与えられた仕事をどれだけ積極的あるいはひたむきに取り組むかを意味する「ワークモチベーション」とは異なるものです。

シニア世代のモチベーションを理解するうえで、ジョージア工科大学のラルフ・カノン教授は3つのモチベーションを理解する必要があることを主張しています。1つは、**就業へのモチベーション**（motivation to work）です。これは、既に取り上げたシニアが定年を迎えた後にも転職や再雇用など働くことに向かうモチベーションです。2つ目は、**職務遂行へのモチベーション**（motivation at work）です。これはワークモチベーションと言われるも

【図表2】年代とワークモチベーションとの関係



出典:「モチベーションに火をつける働き方の心理学」(池田浩著、2021年、日本法令刊)

ので、組織で働いている人々が自らの職務をどの程度意欲的に働いているかです。通常、企業組織で議論されるモチベーションは、これを指しています。

そして最後は、退職へのモチベーション(motivation to retire)です。これは、定年や退職を意識するようになり、仕事を辞めることに向かうモチベーションとも言えます。50歳も半ばを過ぎて、役職などが外れた後、どうしても退職を意識するようになるのはやむを得ません。しかし、この退職へのモチベーションが醸成されるようになると、職務遂行に関わるワークモチベーションにブレーキがかかるようになります。例えば定年を控えたシニアから「もう定年ま

で間もないから」とか「先の長い若い人で頑張ってくれ」などの発言が見受けられるのは、このモチベーションによるものです。

ただし、ワークモチベーションと退職へのモチベーションは、コインの裏表の関係ではなく、それぞれを両立することが可能であることも分かっています。退職を意識しながらも、目の前の仕事や、組織の将来を意識して高いモチベーションで仕事に取り組むことができるよう、シニア本人はもちろんのこと、管理職にとってもシニアのモチベーションをマネジメントすることが重要になります。

では、シニアのワークモチベーションは、はたして低下するのでしょうか。【図表2】は、企業で働いている非管理職19,000名を対象に、20代から60代までの年代ごとにワークモチベーションの平均値(1-5点)を示した調査結果を示しています。それを見ると、①業績を上げることや目標を達成するなどの「達成モチベーション」は、年代が上がるにつれて低下するどころか、むしろ向上していることが分かります。これは統計的にも有意な差が認められています。しかし、②新しい知識やスキルを習得する「学習モチベーション」は、年齢とともに低下すると見られています。年代によって特に有意な差は認められませんでした。これらのデータを見る限り、シニアは現役世代と比して必ずしもモチベーションが減衰するとは必ずしも言えないことが分かります。

シニアがいきいきと働くために 克服すべき心の内なる壁

シニアが仕事に取り組みモチベーションは、一般的に考えられているように加齢とともに低下するわけではないことを確認しました。しかし、問題は、モチベーションや仕事に対する態度がシニアによつて個人差が大きいことです。これは、言い換えると、退職へのモチベーションでも見受けられたように、加齢やある年齢に直面するにつれ、仕事に意欲的に取り組む人とそうでない人のバラツキが大きくなることを意味します。それが生じる原因は、加齢とともに生まれるシニア自身の内なる壁です。著者はこれを「心理的障壁」と呼んでいます。この心理的障壁とは「十分な能力を保有しているにもかかわらず、困難あるいは新規な課題に取り組むことに苦手意識を持つこと」と定義することができます。

高齢者心理学や老年学の知見からも、心理的障壁と類似したシニア(高齢者)特有の特徴が見えてきます。それは、高齢者になると、新しい経験や学習すべきことを避けて、慣れ親しんだ既知の経験や安定した人間関係を選択するようになることです。これは、スタンフォード大学のカーステンセン教授による「社会情緒的選択性理論」と呼ばれるもので、人生において時間が限られたものと知覚するようになる高齢者ほど、情動的な満足を追い求めるように



>>> サステナブルな働き方のヒント

動機づけられる、というものです。

この理論から言えることは、新しく仕事を覚えることや、新しい技術を習得する学習には、時間を要したり、失敗するなどストレスや不安といったネガティブ感情が伴います。また、定年を機に、これまでとは全く異なる新しい企業で働くことは必然的に新しい人間関係を築くことを求めますので、大きなストレスを抱えることにもなります。そのため、ストレスフルな出来事を避けて、なるべく情緒的な安定を感じられる既存の仕事や人間関係を好む傾向があると言えます。

こうしたシニアの心理的な特徴を踏まえれば、シニアはこれまで培った知識や技術を活かせる仕事を任せる方が無難である、という議論になりがちです。実際に、企業における再雇用や再任用でも、同様の対応を選択する企業も少なくないでしょう。しかし、この対応には実はシニアの可能性を奪っている危険性を秘めています。すなわち、暗黙にもシニアは新しいことを学習することが難しいという価値観が表れており、シニアへの期待が希薄であることを暗に意味しています。

一方で、シニアの側に目を転じてみると、シニアの中でも心理的障壁とも呼べる特徴には個人差があります。当然、加齢に伴い新しいことを学ぶことに対して無意識に「心理的障壁」を抱くようになる人もいます。一方で、いきいきと働きたい、挑戦したいと考えるシニアもいます。このように、年

齢という指標でシニア全体を紋切り型で見てしまい、シニアの可能性と意欲を奪うことのないようにする必要があります。

筆者の調査によると、①シニアの中でも心理的障壁の程度には個人差があるものの、②心理的障壁が低いほど、新しいことを学ぶ学習モチベーションが高い、ことが分かっています。つまり、シニア自身も、心理的障壁という内なる壁を克服することで、組織が要請する新しい仕事にもチャレンジして、これまで蓄積した経験や知識、スキルを十二分に活かすことができる可能性を秘めています。

シニアが心理的障壁を克服するためには

では、いかにして心理的障壁を克服することができるのでしょうか。そのヒントとなるのが、ジョブ・クラフティングです。「ジョブ・クラフティング」とは、働く個人が主観的・主体的に、仕事に新たな意味を見出したり、仕事内容の範囲を変えたりする取り組みです。ジョブ・クラフティングの最も中核になるのは「認知的クラフティング」で、仕事の目的や果たすべき役割を再定義することを意味します。これに連動して「作業クラフティング」と「人間関係クラフティング」が促されます。前者は、仕事の意義や役割を再定義することで、仕事の中身をより充実化するように工夫することであり、後者は、職場の先輩に自らの

仕事のアドバイスを求めるなど仕事を通じて積極的に人と関わるようになることです。

ジョブ・クラフティングの例は、映画『マイ・インターン』にも描かれています。この映画は、リタイヤ生活を送っていた70歳のベン（ロバート・デ・ニロ）がファッションのベンチャー企業に一念発起してインターン（実習生）に応募するというストーリーです。ファッション企業であるため、年齢層も若く、服装もカジュアルです。ベンは、女性社長であるジュルズ（アン・ハサウェイ）の直属アシスタントとして配属されますが、ジュルズが40歳も年が離れたインターン生に抵抗感を抱いていることから、十分な仕事も与えられず、なかなか居場所を作ることができません。そうした状況において、ベンはこの職場で自分ができるか、どのような貢献ができるかを考え、自ら仕事と役割を見出していきます。それによって、ジュルズのみならず、職場の同僚から信頼を勝ち取っていきます。ベンのような姿勢と行動こそ、ジョブ・クラフティングです。

年齢を重ねていくにつれ、新しいこと（仕事や人間関係）へのためらいや恥じらいは誰にでも生まれるものです。それでも、長年の経験と知識、スキルを持つシニアが、職場で何ができるか、どのような貢献ができるかについて改めて熟考しながら、内なる壁を壊して、いきいきと活躍することを期待したいと思います。