

「定年なし」で働く 米国シニアの現状



— サクセスフル・エイジングを目指して

CONTENTS

「定年なし」で働く米国シニアの現状

— サクセスフル・エイジングを目指して

- 3 はじめに
- 4 1 働くシニアの増加 —フルタイムで稼ぐシニアワーカー
- 8 2 シニアワーカーの実態
- 12 3 高齢者のための法制度
- 16 4 エイジフレンドリーへの取り組み
- 19 5 AARP —世界最大規模のNPOが高齢者をサポート
- 23 6 ダイバーシティと多世代型組織
- 27 7 ジェロントロジーから幸福な老後を考える
- 30 米国におけるシニア労働市場の現状と展望



本レポートは、2024年11月から2025年8月にリクルートワークス研究所のウェブサイト (<https://www.works-i.com/research/labour/column/successfulaging/index.html>) に掲載したコラムをまとめたものです（一部加筆）。



はじめに

米国では、人口の高齢化が進行しており、2034年までに労働者の約4人に1人が55歳以上になるとわれています。その一方で、65歳以上の就業率は1980年代から上昇傾向にあり、米国労働統計局によると2024年には18.9%と過去最高を記録しました。

65歳以上の就業率が上昇している背景に、平均寿命の伸長があります。健康なシニア世代が増加しており、仕事を続けることが身体的な健康や認知機能の維持に役立つと考える人が多く、また、仕事をすることで得られる達成感や社会参加の充実感、職場での人間関係を重視する人も少なくありません。

これと対照的に、経済的な理由から働く人もいます。日本の年金に相当する社会保障や個人の貯蓄が老後の生活を支えるほど十分でない人は、必要に迫られて、仕事を継続しています。

65歳以上の人々が働く理由はさまざまですが、豊富な経験、適応力、回復力を持つシニア世代が職場に安定性をもたらすとともに、多様性に富んだ、協調的で革新的な職場環境が生まれやすいという効果も期待できます。

ジェロントロジー(老年学) から生まれた「サクセスフル・エイジング」のアプローチでは、幸福な老後には「長寿」「生活の質」「社会貢献」の3つの要素が不可欠だと考えられています。これらを実現するには、労働参加や社会参加を含めた、ワーク・ライフ・バランスが重要であるともいわれています。

上記の点を踏まえて、本レポートでは、米国におけるシニアワーカーの実態、高齢者のための法制度、エイジフレンドリーへの取り組み、高齢者をサポートする組織、ベビーブーマー世代からZ世代まで4世代で構成される多世代型組織の課題、ジェロントロジーの考え方に基づく幸福な老後へのアプローチなど、多世代協働型社会の実現を見据えた、米国の現状を多面的に考察します。

リクルートワークス研究所 客員研究員

Keiko Kayla Oka

1

働くシニアの増加

——フルタイムで稼ぐシニアワーカー——



65歳以上労働者の増加

かつて、米国の高齢者は一定の年齢に達すると仕事を辞めて、リタイアメント生活を楽しむのが一般的だった。日本の公的年金にあたる社会保障を受け取り、不足分は企業年金や投資収入で賄うスタイルが多く見られた。筆者が初めて米国を訪れた1980年代後半にも、そのような印象を受けた。米国に定年制はなく、希望すれば80歳まで働くことも可能であるが、多くの人は早期リタイアを目指していたようである。

しかし、現在では米国で働く高齢者（シニアワーカー）¹が増えている。米国労働統計局の調査によると、65歳以上の就業率は1980年代よりも大幅に上昇している。1987年は11.1%だったが、2024年には18.9%に増加している（図表1）²。

平均時給の上昇とフルタイム労働者の増加

増えているのはシニアワーカーの数だけではない。その収入も増加している。米国のシンクタンク、Pew Research Centerの調査によると、65歳以上労働者の平均時給は1987年には13ドルだったが、2022年には22ドルに上昇した³。25～64歳の労働者の平均時給は同期間に21ドルから25ドルにしか上がっていない。このことから、シニアワーカーの収入が大幅に増加していることがわかる。1987年には25～64歳と65歳以上の賃金格差が8ドルあったが、2022年にはわずか3ドルにまで縮小している。フルタイムで働くシニアワーカーの割合も増加しており、2022年には62%に達し、1987年の47%から15ポイントも上昇している⁴。

なぜシニアワーカーは増えているのか

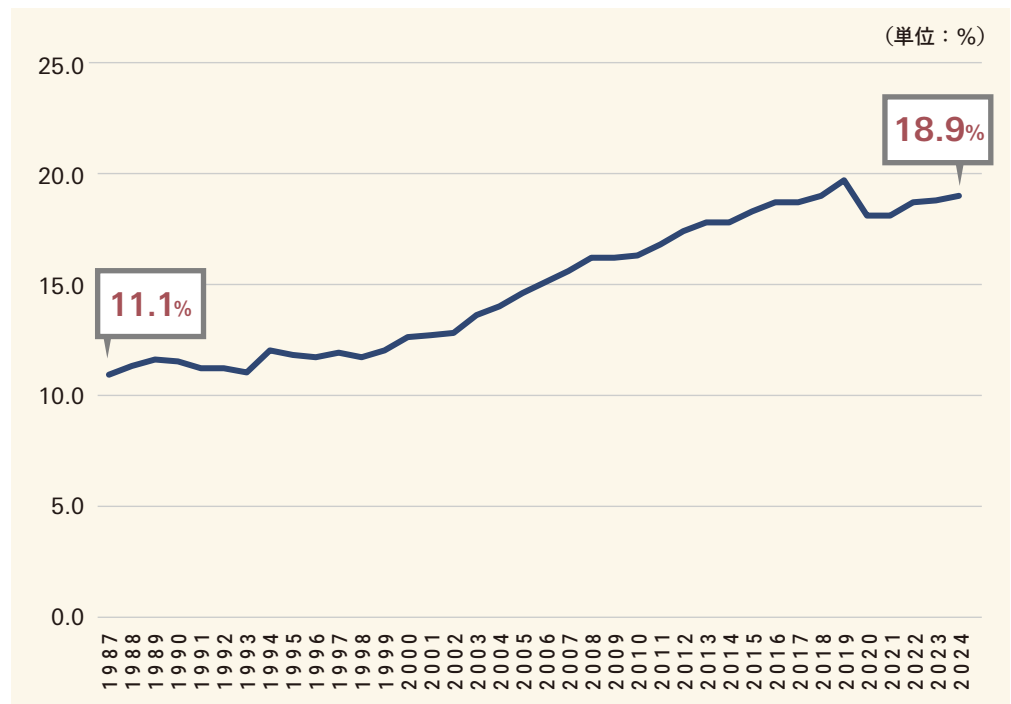
シニアワーカーが働く理由はさまざまあるが、大きく分けると「働きたいから」と「必要に迫られて」の2つに分類できる。

まず、「働きたいから」働く人が増えている。米国では平均寿命が延び、健康なシニアが増加している。複数の調査結果から、仕事を続けることが身体的な健康や認知機能の維持に役立つことが示されている。仕事をすることで得られる達成感や社会参加の充実感、職場での人間関係を重視する人も多い。

ある調査によると、65歳以上労働者の67%が、仕事に満足しており⁵、これは他の年齢層（50～64歳で55%、30～49歳で51%、18～29歳では44%）と比べても高い数字である。シニアワーカーは上司との関係や日常業務などに非常に満足しており、「仕事が楽しく充実している」と感じている。

一方で、経済的な理由から「必要に迫られて」働く人もいる。これは、米国の社会保障制度改革が一因である⁶。1980年代前半に、社会保障を満額で受け取れる年齢（FRA）が65歳から67歳に引き上げられた⁷。この改革により、65歳以上の就業率が大幅に上昇した。また、民間企業では、確定給付型年金制度（Defined Benefit; DB）から確定拠出型年金制度（Defined Contribution; DC）への移行が進んだ。DCには早期退職のインセンティブがないため、FRAを迎えた後も働き続けるシニアが増えた。米国の社会保障制度は長い間、財政的に厳しい状況にあり、満額で受け取れても生活を支えるには不十分である。DCへの移行によって企業年金も減少した。住宅価格の高騰や健康保険料の上昇もあり、老人ホームの個室に入居するには月額約10,646ドルもかかる⁸。これらの要因から、十分な資産がない限り、働き続ける以外の選択肢がない。

【図表1】
65歳以上の就業率
(1987～2024年)



出所: U.S. BLS Current Population Surveyより「Employment Population Ratio- 65 years and older」でデータ抽出
(各年平均値、季節未調整値)

シニアワーカーに高まる需要

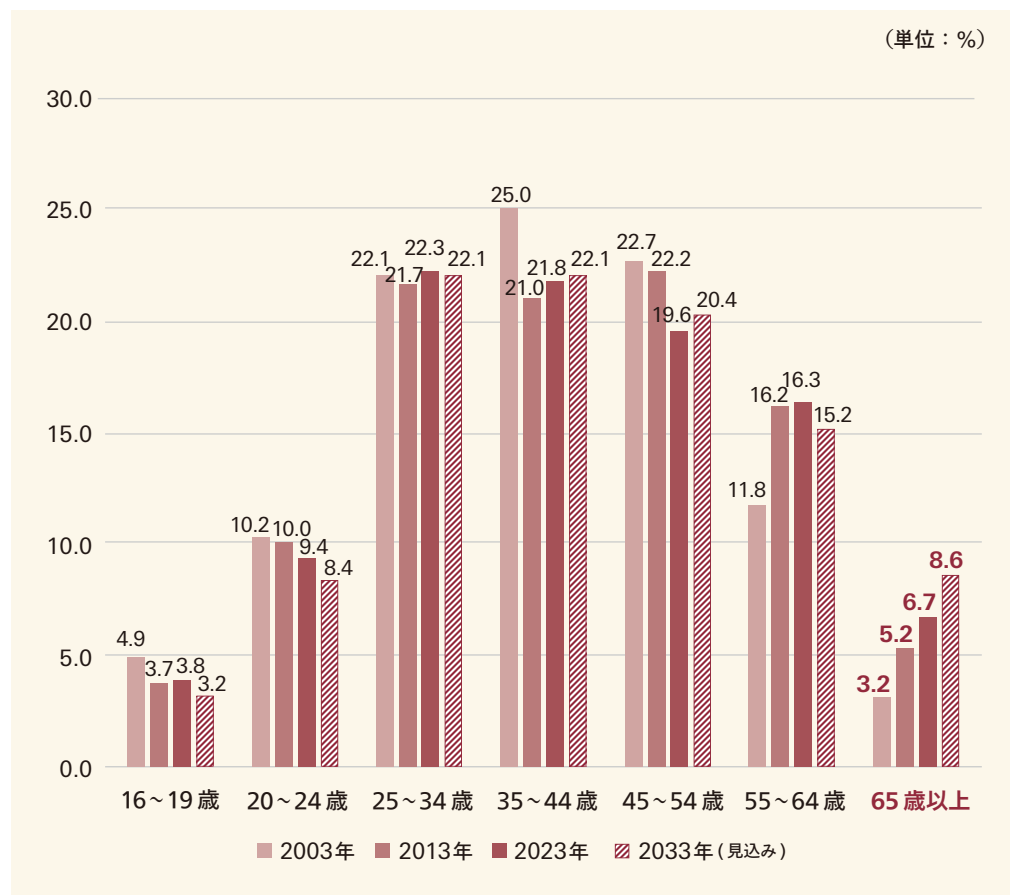
シニアワーカーを雇用する企業も増えている。シニアワーカーは、業界の変化や技術の進歩に対応し、豊富な経験、適応力、回復力を持っている。こうした社員がいることで、組織に安定性が高まり、離職率の低下が期待できる。さらに、さまざまな年齢層がいることで多様性に富んだ協調的で革新的な職場環境が生まれやすくなる。

しかし、シニア層が希望する企業で働くためには、経験だけでは不十分な場合がある。LinkedIn といったソーシャルメディアの活用、業界トレンドの継続的アップデート、AI 技術などの新しいツールの獲得といった積極的なリスティングやアップスキリングが欠かせない。これはシニアに限らず、全世代の求職者に共通する課題である。

シニアワーカーは今後も増え続ける

米国労働統計局は、シニアワーカーの数が今後も増加し続けると予測している。労働力人口に占める65歳以上の割合は、2003年には3.2%、2013年には5.2%、2023年には6.7%と増加しており、2033年には8.6%に上昇すると見込まれている（図表2）⁹。

【図表2】
労働力人口に占める割合
（年齢層別）



出所: U.S.BLS, "Employment Projections" (2024) <https://www.bls.gov/emp/tables/civilian-labor-force-summary.htm> を基に筆者作成。

米国も、日本ほどではないが、人口の高齢化が進んでいる。出生率の低下や教育の長期化などで、労働市場に参入する若者は減少している。移民流入による人口増加があるとしても¹⁰、国際競争に勝つ労働力を維持するためには、高齢者に働いてもらう必要があり、「早期退職」は過去の産物になりつつある。

シニアワーカーをさらに増やすためには、4つの「R」＝「Recruit（募集・採用）」「Retain（維持）」「Reskill（リスキル）」「Respect（尊重）」が重要であるという¹¹。シニアワーカーの関心を引く仕事でRecruit & Retainし、必要に応じてReskillを促し、それぞれの意志や能力をRespectすることで、シニアワーカーのやる気を引き出し、継続的な就業につなげることが狙いである。シニアワーカーの活用は、人材確保と労働力減少時代を乗り切るために不可欠であり、その重要性は今後さらに増すだろう。

1. ここでいうシニアワーカーは65歳以上の労働者を意味する。
2. 2020年以降、新型コロナウイルスの影響で一時的に就業率が減少したが、その後、再び上昇傾向に転じている。
3. 2022年時点の貨幣価値で換算した数値。Pew Research Center, “Older Workers Are Growing in Number and Earning Higher Wages” (2023) https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/20/2023/12/ST_2023.12.14_Older-Workers_Report.pdf (last visited October 3, 2024)
4. 前掲3
5. Pew Research Center, “How Americans View Their Jobs” (2023) https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/20/2023/03/ST_2023.03.30_Culture-of-Work_Report.pdf (last visited October 3, 2024)
6. Jonathan Yoe, “Why Are Older People Working Longer?” Monthly Labor Review (2019) <https://www.bls.gov/opub/mlr/2019/beyond-bls/why-are-older-people-working-longer.htm> (last visited October 3, 2024)
7. FRAは生年によって異なり、2024年現在、1943～1954年生まれの66歳、1955年生まれの66歳2カ月、1956年生まれの66歳4カ月、1957年生まれの66歳6カ月、1958年生まれの66歳8カ月、1959年生まれの66歳10カ月、1960年以降は67歳となっている。
8. 金額は2024年時点の全米中央値。CareScout, “Calculate the Cost of Long-Term Care Near You” (2024) <https://www.carescout.com/cost-of-care> (last visited September 1, 2025)
9. U.S.BLS, “Employment Projections” (2024) <https://www.bls.gov/emp/tables/civilian-labor-force-summary.htm> (last visited September 28, 2024)
10. 移民の増加が経済活動を活性化したという見解もあるが、米国政府の移民政策によって状況は変わるだろう。
11. Bain & Company, “Better with Age: The Rising Importance of Older Workers” <https://www.bain.com/insights/better-with-age-the-rising-importance-of-older-workers/> (last visited October 3, 2024)

2

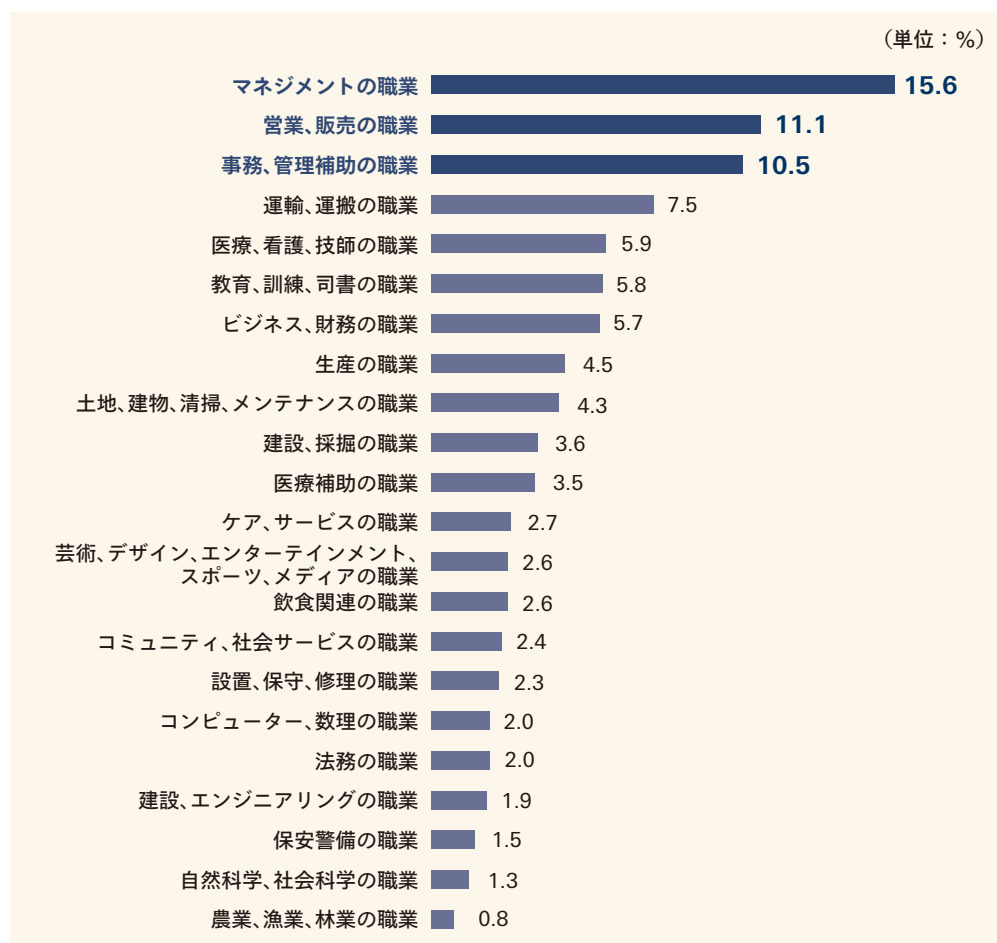
シニアワーカーの実態

シニアワーカーはどのような仕事に就いているのか

米国の65歳以上労働者（シニアワーカー）の実態について紹介する。

米国労働統計局の人口動態調査（Current Population Survey）によると、16歳以上の就業者数は約1億6,104万人、うち65歳以上の就業者数は約1,128万人であった（2024年）¹²。65歳以上の就業者で最も多いのは「マネジメントの職業」（約170万人、15.6%）に就く人で、次いで「営業、販売の職業」（約121万人、11.1%）、「事務、管理補助の職業」（約114万人、10.5%）となっている（図表3）。

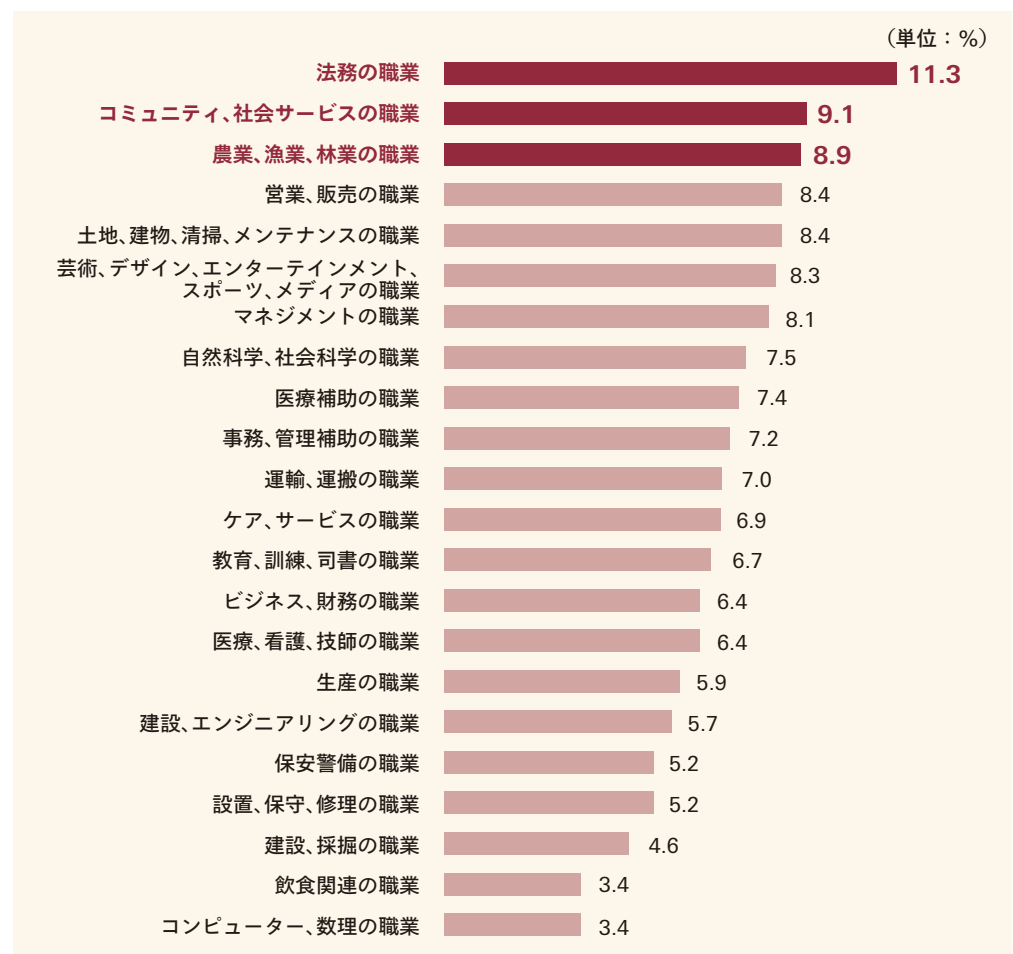
【図表3】
シニアワーカーの職業別割合



出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, "Labor Force Statistics from the Current Population Survey." (2024)
<https://www.bls.gov/cps/cpsaat11b.htm> (last visited December 20, 2024) に基づき筆者作成。

次に、各職業に占めるシニアワーカーの割合を見てみると、16歳以上の就業者数に占める65歳以上の割合は6.8%で、これが基準となる。最も多いのは「法務の職業」(11.3%)で、次いで「コミュニティ、社会サービスの職業」(9.1%)、「農業、漁業、林業の職業」(8.9%)となっている(図表4)。個々の職種を見ると、「医療、看護、技師の職業」の中の「歯科医師」(14.0%)、「法務の職業」の中の「弁護士」(13.1%)、「医療、看護、技師の職業」の中の「医師」(12.2%)といった専門性の高い職業でシニアワーカーの割合が高いことがわかる¹³。

【図表4】
各職業に占める
シニアワーカーの割合



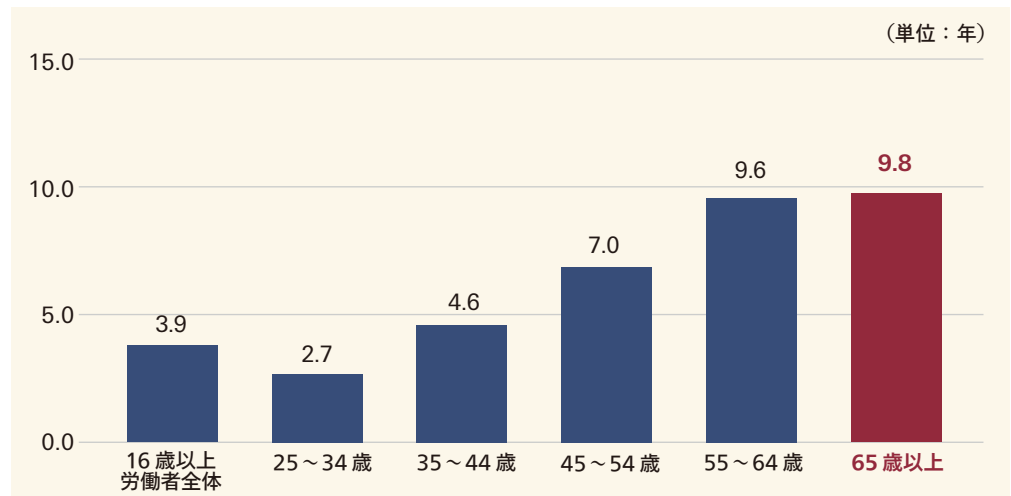
出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, "Labor Force Statistics from the Current Population Survey." (2024)
<https://www.bls.gov/cps/cpsaat11b.htm> (last visited December 20, 2024) に基づき筆者作成。

シニアワーカーは勤続年数が長い

シニアワーカーの多くは、リタイアメントを遅らせて長年勤務した職場で働き続けている。米国労働統計局によると、16歳以上の労働者の勤続年数の中央値は3.9年だが、年齢別に見ると、25～34歳で2.7年、35～44歳で4.6年、45～54歳で7.0年、55～64歳で9.6年、そして65歳以上では9.8年と、年齢が高くなるほど勤続年数が長くなっている(図表5)。

米国の労働者は頻繁に転職を繰り返している印象があるが、年齢が上がるにつれて安定志向が強まるようである¹⁴。

【図表5】
現在の職場における勤続年数の
中央値(年齢層別)



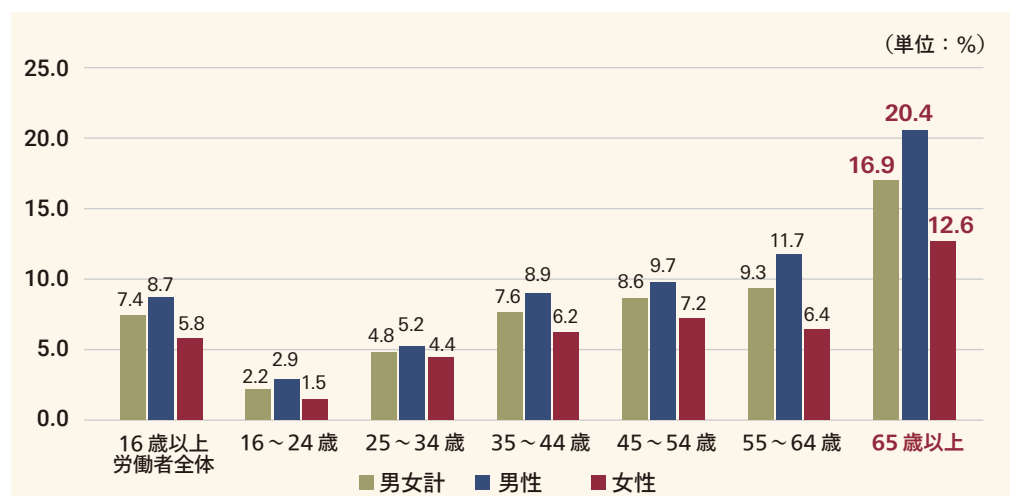
出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, "Employee Tenure in 2024" <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf> (last visited December 20, 2024)に基づき筆者作成。

シニアワーカーには個人事業主が多い

65歳以上の就業者のうち個人事業主として働く人は16.9%と、他の年齢層と比べて高い割合を占めている(図表6)。男女別では男性のほうが個人事業主として働く人の割合が高く、男性は20.4%、女性は12.6%であった。

なぜシニアワーカーに個人事業主が多いのだろうか。その理由の1つとして、65歳以上になると米国政府が運営する健康保険「メディケア」に加入できるため、雇用主が健康保険を提供するかどうかを気にする必要がなくなることが挙げられる¹⁵。また、個人事業主であれば、自分の都合に合わせて働く時間を調整しやすく、シニアワーカーが望むライフスタイルに合わせて働くことができる。

【図表6】
就業者に占める個人事業主の
割合(年齢層別)



出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, "Contingent and Alternative Employment Arrangements - July 2023." (2024) <https://www.bls.gov/news.release/pdf/conemp.pdf> (last visited December 20, 2024)に基づき筆者作成。

多世代型労働力の構築を目指して

シニアワーカーの知識や経験は、若い労働者の業績やエンゲージメントの向上に役立つため、シニアワーカーを積極的に活用したいと考える企業は少なくない。

しかし、課題もある。米国の労働者の多くは、キャリアのある時点で年齢を理由に不公平な扱いを受けたと感じており、50歳以上の64%が職場で年齢差別に直面しているという調査結果もある¹⁶。

現在、シニアワーカーを人材システムに統合するプログラムを実施している企業は少ないが、今後、高齢化が進むにつれて、シニアワーカーを労働力として活用する需要が増大すれば、Z世代からシニア世代までのあらゆる世代の労働者を包括的に活用するための人材統合プログラムの導入が期待される。

OECDは、多世代にわたる労働力を構築し、高齢労働者により多くの働く機会を提供することで、今後30年間で1人当たりGDPを19%増加させることができると推定している¹⁷。

若年労働者と高齢労働者が相互に補完し合い、チームのパフォーマンスと生産性を向上させるためには、次のような企業努力が必要である¹⁸。

- ① 年齢バイアスを排除し、さまざまな年齢や文化を受け入れる。
- ② あらゆる年齢層の従業員の健康とウェルビーイングに投資する。
- ③ キャリアを通じた従業員のスキルの継続的な開発を促進する。

そして、企業、多世代労働力、社会がそれぞれ利益を実現できるよう、政府が企業と社会的対話を重ねて適切な政策を採用し、実践していくことが求められる。

-
12. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Labor Force Statistics from the Current Population Survey." (2024) <https://www.bls.gov/cps/cpsaat11b.htm> (last visited December 20, 2024)
 13. 図表中の職業分類は、米国連邦政府共通の職業分類（SOC）による「中分類」で、「歯科医」「弁護士」「医師」という具体的な職業は「中分類」の中の「小分類」になる。
 14. 米国労働統計局の過去の調査結果を見ると、個々の中央値に若干の変化はあるものの、この傾向は20年以上前から見られる。
 15. 米国政府が運営する健康保険に加入できるのは、障害者や高齢者など一部の人のみである。通常は、雇用主が提供する健康保険に加入するか、自費で民間の保険に加入する必要がある。州によって異なるが、多くの場合、雇用主には従業員に健康保険を提供する義務がないため、フルタイムの従業員でも健康保険を提供されないことがある。また、提供されても自己負担が高額になることが少なくない。自費で民間の保険に加入する場合は非常に高額な保険料を支払わなければならない、持病のある人は加入を拒否されることもあるためハードルが高い。
 16. AARP, "Age Discrimination among Workers Age 50-Plus." (2022) <https://www.aarp.org/research/topics/economics/info-2022/workforce-trends-older-adults-age-discrimination.html> (last visited December 20, 2024)
 17. OECD, "Promoting an Age-Inclusive Workforce." (2020) https://www.oecd.org/en/publications/promoting-an-age-inclusive-workforce_59752153-en.html (last visited December 20, 2024)
 18. 前掲17
-

3

高齢者のための法制度



多様な法制度で高齢者の生活と健康をサポート

米国には高齢者に関わるさまざまな法律がある。たとえば、65歳以上の高齢者が受けられる政府管掌の健康保険であるメディケアに関する法律や、日本の年金に相当する社会保障 (Social Security) に関する法律は、高齢者の健康と生活を支えるための重要な法律である。

また、職場における40歳以上の人に対する差別を禁止する「雇用における年齢差別禁止法」(Age Discrimination in Employment Act of 1967, ADEA)¹⁹や、高齢者向けの社会福祉に関する法律「米国高齢者法」(Older Americans Act of 1965)、比較的新しい法律としては、高齢者に対する虐待、放置、搾取に対応する「高齢者のための公正法」(Elder Justice Act of 2010) などがある。

米国は定年のない国

米国には日本のような定年制がない。これは、ADEAが「使用者が、採用、解雇、昇進、訓練、報酬または雇用条件に関し、高齢労働者を差別すること、年齢を理由に労働者を制限、分離、分類し、雇用上の機会を失わせ、その他その地位に不利な影響を与えること、本法に従うための労働者の賃率を低下させること」を違法と定めているためである (同法4条(a))。一定の年齢に達したという理由で、従業員との雇用契約を終了することは違法となる。同法の対象となるのは40歳以上で、適用事業所は20人以上の規模であるため、包括的な「年齢差別禁止法」ではない。

しかし、ADEAは、その職業が真正な職業資格に該当する場合を除いて、求人広告において年齢制限や年齢による優遇措置を設けることを禁止している。労働者の募集において、事



業主が「25～35歳の者」「大学生」「新卒者」といった表現を用いること、「40～50歳」「65歳以上」といった特定の層を限定した表現を用いることは違法となる。また、採用面接時に応募者の年齢を聞くこと自体は違法ではないが、応募者が40歳以上である場合にはADEAの保護対象となる。そのため、事業主が応募者の生年月日を尋ねたり、年齢を推定させるような誘導的質問をしたりすると、高齢者の採用を避けようとする意図があると捉えられ、年齢に基づく差別であると見なされる可能性がある。したがって、ADEAは雇用における年齢差別禁止法として大きな役割を果たしているといえる²⁰。

年齢差別は経済にも影響を及ぼす

ADEAのような雇用における年齢差別禁止法があっても、年齢を理由とする不公平な取り扱いはいまだ存在する。雇用差別に関する法律の執行を担う「雇用機会均等委員会」(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)によると、雇用差別を受けたという申し立ては年間約8万8,531件で、そのうち年齢を理由とする申し立ては1万6,223件である(2024会計年度)²¹。雇用における年齢差別が与える影響は大きく、当事者はもとより、当事者周辺や社会にも及び、それによって米国経済は年間8,500億ドルのGDPを失っているという試算もある²²。

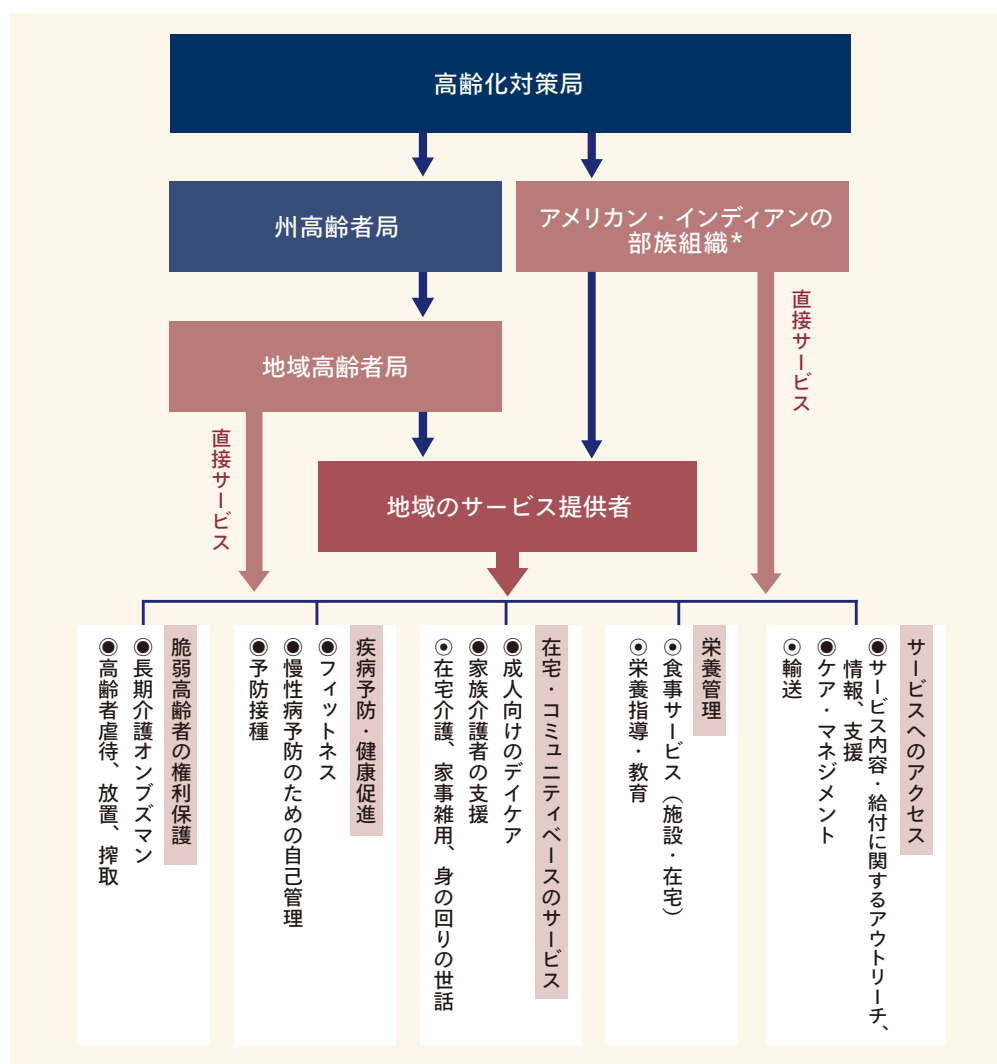
なお、EEOCは2024年にハラスメントに関する新しい指導指針を出している²³。同指針では、年齢に基づくハラスメントには、「高齢労働者に対する否定的な認識に基づくハラスメント」や「高齢労働者に対する固定観念に基づくハラスメント」が含まれる。たとえば、高齢労働者がテクノロジーを扱う仕事に向いていないという固定観念に基づいて、テクノロジーの関与が少ない仕事に異動するよう圧力をかける行為はハラスメントに当たると説明している。

高齢者の福祉を定める米国高齢者法と社会サービス・プログラム

1965年に成立した米国高齢者法は、主として60歳以上の高齢者を対象とする、コミュニティ計画や社会サービス・プログラムについて定める基本法である。同法に基づく社会サービス・プログラムには、在宅介護、食事サービス（宅配を含む）、家族介護者の支援、コミュニティサービスの雇用、施設の高齢者虐待などの問題に対応する長期介護オンブズマン・プログラムなどが含まれる。

同法はこれまでに複数回改正されており、2006年、2016年、2020年の大規模な改正によって、サービスの改善、拡充、促進がなされている。これらの社会サービス・プログラムは主に米国保健福祉省地域社会庁内の「高齢化対策局」（Administration on Aging）が管轄し、州高齢者局や市・郡の地域高齢者局を通して提供される。高齢化対策ネットワークの組織と社会サービス・プログラムの流れは、図表7のとおりである。

【図表7】
米国における
高齢化対策ネットワークと
社会サービス・プログラム



*アメリカン・インディアンの部族組織については、州高齢者局を通さずに独自のルートでサービスが提供される。

出 所：Congressional Research Service, “Older Americans Act: Overview and Funding” (2024) <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R43414> (last visited January 24, 2025) に基づき筆者作成。

米国高齢者法の課題

米国高齢者法の制定は1965年と、約60年前である。その間に高齢者の数は増え、平均寿命は8歳延び²⁴、生活スタイルも変わった。そのため、米国高齢者法に基づいて提供されるサービス・プログラムが現在の高齢者のニーズに合致していないという指摘がある²⁵。具体的には、介護人材の不足²⁶や高齢の貧困層の増加²⁷などが問題となっており、それらへの対応が求められている。

19. 1967年12月15日成立、1968年6月12日施行。1990年高齢労働者福祉保護法（Older Workers Benefit Protection Act of 1990）や1991年公民権法（Civil Rights Act of 1991）などによってこれまで複数回改正されている。
20. リクルートワークス研究所「Works University労働政策講義2024 09高齢者就業支援」（2024年）を参照（https://www.works-i.com/research/labour/item/2024_wu_jp09.pdf, last visited January 24, 2025）
21. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, “Enforcement and Litigation Statistics” <https://www.eeoc.gov/data/enforcement-and-litigation-statistics-0> (last visited September 2, 2025)
22. AARP, “The Economic Impact of Age Discrimination” (2020) https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2020/impact-of-age-discrimination.doi.10.26419-2Fint.00042.003.pdf (last visited January 24, 2025)
23. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, “Enforcement Guidance on Harassment in the Workplace” (EEOC-CVG-2024-1) https://www.eeoc.gov/laws/guidance/enforcement-guidance-harassment-workplace#_Toc164808006 (last visited January 24, 2025) なお、2025年5月、テキサス州連邦裁判所は、バイデン政権下で発令された同指導指針は「性別」の定義を違法に拡大しており、無効であると認定している（Texas, et al. v. EEOC, 2:24-CV-173, N.D. Tex. May 15, 2025）。
24. 米国国立衛生統計センターによると1965年の平均寿命は70.1歳、2023年の平均寿命は78.4歳。
25. Cara James, “The Older Americans Act is not Keeping Pace with Today’s Older Adults” (2024) <https://www.thewellnews.com/opinions/the-older-americans-act-is-not-keeping-pace-with-todays-older-adults/> (last visited January 24, 2025), Ramsey Alwin, “Tell Congress: It’s Time to Strengthen the Older Americans Act” (2024) <https://generations.asaging.org/its-time-strengthen-older-americans-act> (last visited January 24, 2025)
26. 詳しくはBipartisan Policy Center, “Addressing the Direct Care Workforce Shortage: A Bipartisan Call to Action” (2023) を参照（<https://bipartisanpolicy.org/download/?file=/wp-content/uploads/2023/11/BPC-Direct-Care-Workforce-Report-Final.pdf>, last visited January 26, 2025）。
27. 2020年以降、米国では新型コロナウイルス感染症の影響で相対的貧困率が上昇しているが、高齢者の中では特に80歳以上の相対的貧困率が高い（Congressional Research Service, “Poverty Among the Population Aged 65 and Older” 〈2022〉 <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45791>, last visited January 26, 2025）。

4

エイジフレンドリーへの取り組み

「エイジフレンドリー」意識の高まり

2020年、日本では厚生労働省が「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（以下、エイジフレンドリーガイドライン）を策定し、企業に対して高齢労働者の安全と健康へ配慮するよう促している。

国際的な動向としては、2007年に世界保健機関（WHO）が初めて「世界のエイジフレンドリーな都市」を出版し、高齢者を積極的に雇用する企業の支援や、高齢者の身体的特徴に配慮したまちづくりを行っている22カ国33都市を紹介している²⁸。

米国では、多くの都市がエイジフレンドリーなまちづくりを目指して多様な取り組みを行っている。さらに、エイジフレンドリー協会（Age-Friendly Institute）やAARP²⁹などの団体が、高齢者の雇用に積極的な雇用主を認定する制度を設けている。

エイジフレンドリー雇用主の認定

エイジフレンドリー協会は、2006年より、一定の要件を満たす雇用主を「エイジフレンドリー雇用主」として認定するプログラム（Certified Age Friendly Employer Program）を実施している。認定を受けるには、以下の要件を満たす必要がある³⁰。

- ① 従業員を能力、資格、貢献度に基づいて評価していること。
- ② 50歳以上の従業員を支援する方針や慣行、プログラムを保持していること。
- ③ 従業員の知識、熟練度、信頼性、生産性を評価していること。
- ④ 50歳以上の従業員に対して、意義のある雇用、能力開発の機会、基準以上の給与および福利厚生を提供していること。

2025年4月時点で、認定を受けた企業、団体、地方自治体は230を超えている。認定された雇用主は、「認定エイジフレンドリー雇用主」の標章が付与され、採用活動やマーケティングに活用できるほか、アナリストやほかの認定雇用主とのネットワークに参加する機会も得られる。

エイジフレンドリー事業のネットワーク

世界最大規模の高齢者NPOであり、約3,800万人の会員を擁するAARPは、高齢者のニーズに配慮したバリアフリーな環境づくりを推進する事業者を「エイジフレンドリー事業者」として認定し、そのネットワークを拡大している³¹。このネットワークには地方自治体も含まれており、マサチューセッツ州ボストン、オハイオ州クリーブランド、テキサス州フォートワースなどの都市が参加している。



マサチューセッツ州ボストンにおけるエイジフレンドリーへの取り組み³²

- ボストン市は2014年よりAARPの「エイジフレンドリーな州とコミュニティ」に参加し、アクションプラン目標を設定して、「高齢者と認知症患者にフレンドリーな事業者」の認定制度を開始した。この認定を希望する事業者は、ボランティアのビジネスアンバサダーと面談し、従業員トレーニングを実施する必要がある。認定を受けた事業者は、店舗の店頭で認定証を掲示することが可能となる。これまでに認定を受けた事業者には、診療所、コーヒESHOP、銀行、ベーカリー、レストラン、美容院、ドライクリーニング店、酒店などが含まれている。
- また、ボストン市は「エイジフレンドリー・ボストン」³³として、高齢者が、健康で充実した、生産的な生活ができるまちづくりを推進している。具体的な取り組みでは、高齢者にやさしい散歩道の整備、高齢者の孤立を防ぐための大学院生とのシェアハウス促進、高齢者向けキャリアセンターの設置などが挙げられる。これらの取り組みは、これまでに市内23の地域および70の組織によって実施されている。
- 「エイジフレンドリー・ボストン」のアクションプランの一環として、高齢者の活用と雇用について次の4点を提案している。
 - ① 高齢労働者の価値をボストンの事業者伝える。
 - ② 高齢者に雇用の機会、スキル開発の機会、仕事に関する情報を提供する。
 - ③ 高齢者向けのボランティアの機会を拡大する。
 - ④ 高齢者の視点やニーズを都市計画に組み込む。

職場におけるエイジダイバーシティとエイジインクルージョン

世界的に高齢化が進行するなか、働く高齢者の数も増加しており、グローバルな課題となっている。このような背景から、あらゆる年齢層が職場で能力を発揮し、活躍できる環境を意味する、「エイジダイバーシティ (Age Diversity)」および「エイジインクルージョン (Age Inclusion)」の重要性が高まっている。

経済協力開発機構 (OECD) は、雇用主が年齢に対するバイアスを排除したダイバーシティ & インクルージョン戦略を採用し、全世代を対象とした継続的なトレーニング、ジョブローテーション、メンタリングなどを実践することで、生産性、イノベーション、従業員のレジリエンスが向上すると報告している³⁴。

人口動態の変化に対応し、職場において高齢労働者の能力を引き出し、生涯にわたるスキル構築を支援することができれば、人材不足を解消し、経済成長の鈍化を食い止めることが期待できる³⁵。エイジダイバーシティとエイジインクルージョンは、現代の雇用環境における喫緊の課題である。

-
28. World Health Organization (WHO), "Global Age-Friendly Cities: A Guide" (2007) https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/43755/9789241547307_eng.pdf?sequence=1 (last visited May 23, 2025)
 29. 米国の50歳以上の約3,800万人を会員とする世界最大規模の高齢者NPOで、かつては "American Association of Retired Persons" (全米退職者協会) という名称で知られた。1999年にAARPを正式名称に変更。
 30. Age-Friendly Institute, "Certified Age Friendly Employer Program" (2025) <https://institute.agefriendly.com/initiatives/certified-age-friendly-employer-program/> (last visited May 23, 2025)
 31. AARP, "Creating 'Age-Friendly Businesses'" (2022) <https://www.aarp.org/livable-communities/network-age-friendly-communities/info-2022/businesses.html> (last visited May 23, 2025)
 32. AARP, "Age-Friendly Business Examples" (2022) <https://www.aarp.org/livable-communities/network-age-friendly-communities/business-examples.html> (last visited May 23, 2025)
 33. City of Boston, "Age-Friendly Boston" (2025) <https://www.boston.gov/departments/age-strong-commission/age-friendly-boston#action-plan-key-domains> (last visited September 3, 2025)
 34. OECD, "Promoting an Age-Inclusive Workforce" (2020) https://www.oecd.org/en/publications/promoting-an-age-inclusive-workforce_59752153-en.html (last visited May 23, 2025)
 35. World Economic Forum, "Investing in a More Age-Inclusive Workforce Can Help Us Navigate Demographic Shifts" (2024) <https://www.weforum.org/stories/2024/12/investing-in-a-more-age-inclusive-workforce-can-help-us-navigate-demographic-shifts/> (last visited May 23, 2025)
-

5

AARP

——世界最大規模の NPO が高齢者をサポート

高齢者のニーズに応える NPO

AARPは、約3,800万人の会員を擁する、世界最大規模の非営利組織である。本部はワシントンD.C.に置かれ、1958年に“American Association of Retired Persons”（全米退職者協会）として設立された。1999年には、正式名称を“AARP”に変更した。

AARPの会員資格は、50歳以上であることのみが条件である。年会費は初年度が20ドル、自動更新の手続きをした場合の年会費は2年目以降15ドルとなっており、本人に加えて家族1名も会員として登録可能である（2025年8月時点）³⁶。会員特典には、年6回発行される「AARP マガジン」および年10回発行の「AARP ブレティン」の購読、レストラン、ホテル、レンタカーなどの割引サービス、無料のフィットネスレッスンや聴力検査などを含むオンラインおよび電話による会員限定サービスの利用、さらに会員向けの金融・保険商品やサービスの購入が含まれる³⁷。



写真：筆者撮影

AARPの組織と活動

AARPの会員数は2023年時点で約3,800万人に達しており、これはベルギー、オランダ、スイスの3カ国の人口を合計した数を上回る規模である。また、米国における50歳以上人口（約1億2,400万人）の約31%を占めている。この巨大な組織を支えるために、AARPは5,000人以上のスタッフを擁し、全米50州およびワシントンD.C.、プエルトリコ、バージン諸島に地域事務所を設置している³⁸。AARPは非営利法人であるが、その活動領域は極めて広範である。主な活動には、会員への情報提供、高齢者に関する調査・分析とその報告書の公表、さらに連邦政府や議会に対するロビー活動や政策提言が含まれる。AARPグループには、消費者が直面する課題に関する研究・分析を行う「AARP Research」や高齢者の貧困問題に取り組む「AARP Foundation」などの組織も含まれている。

なお、2024年の年次報告によると、同年の連結営業収益は19億4,000万ドル、経費は20億ドル、総資産は140億ドル、純資産は41億ドルであった³⁹。同年の営業収支は赤字であるが、投資利益を含む営業外利益が4億ドルあり、それで補填している可能性がある⁴⁰。

AARPを支えるボランティア

AARPには、その多岐にわたる活動を支える約5万人のボランティアが存在する。彼らは、年間で約800万時間に及ぶサービスを提供しており、その経済的価値はおよそ2億4,700万ドルに相当する⁴¹。ボランティアの活動内容は、AARP内にある各委員会の活動、確定申告時の無料相談、地域に住む独居高齢者への支援、特殊詐欺防止活動、大統領選挙に関するキャンペーンなど、さまざまな分野で重要な役割を担っている⁴²。

事業者としてのAARP

AARPは、非営利団体でありながら、事業者としての側面にも力を入れている。会員向けの商品やサービスの提供をはじめ、健康保険、生命保険、金融商品、クレジットカード事業など、多岐にわたる分野で事業を展開している（図表8）。

なかでも、会員の関心が高いのは、旅行時のアシスタンス（ホテルやレンタカーの割引を含む）、レストランチェーン「Denny's」での30%割引、Delta Dentalが提供する会員向け歯科保険、UnitedHealthcareが提供するメディケア補足保険（メディケアサプリメント）などである⁴³。

メディケアは、65歳以上の高齢者を対象とした政府管掌の健康保険であるが、医療費の80%しかカバーしない。そのため、残りの20%を補うメディケア補足保険に加入する人が少なくない。65歳の誕生日を迎える人は、誕生日前3カ月から誕生日後3カ月までが初回登録期間とされ、その後は毎年10月中旬から12月初旬までが登録期間となっている。対象者はこの期間に自ら保険プランを選択する必要があるが、選択肢は非常に多く、内容も複雑であるため、一般の人にとっては理解が難しい。AARPでは、登録期間中に「AARPメディケア登録ガイド」を通じて、保険制度やプランの違いを解説し、UnitedHealthcareと提携した各種保険プランを会員向けに提供している。AARPが提供するメディケア補足保険の加入者は、430万人を超えており、これはAARPにとって重要な収入源の1つとなっている⁴⁴。

【図表8】
AARPが提供する主な会員向け
サービス・ディスカウント

サービスの種類	名称	提携先・提供会社
医療	AARP 歯科保険	Delta Dental
	AARP フィットネスセンター	
	AARP 健康貯蓄口座	Optum Financial
	AARP 聴力相談所	UnitedHealthcare Hearing
	AARP メディケア Rx（調剤薬）	UnitedHealthcare
	AARP 眼科保険（視力保険）プラン	VSP
	AARP 在宅理学療法	Luna
	AARP メディケア登録ガイド	
	AARP メディケアサブプリメント（補足保険）	UnitedHealthcare
	AARP メディケアアドバンテージ	UnitedHealthcare
	AARP 栄養指導	
金融商品・各種保険	AARP デジタルバンキング	Barclays
	AARP マスターカード	Barclays
	AARP 生命保険プログラム	New York Life
	AARP 長期介護保険	New York Life
	AARP 自動車保険	The Hartford
	AARP 住宅保険	The Hartford
旅行その他	AARP トラベルセンター	Expedia
	ホテルにおける宿泊料割引	
	レンタカー会社における利用料金割引	
	クルーズ船における利用料金割引	
	レストランでの割引（Denny's など）	

出所:AARP, “Membership & Benefits” (2025) <https://www.aarp.org/membership/benefits/> (last visited June 4, 2025)

これからのAARP

比較的安価な会費で有益な情報を満載した会報を提供し、ホテルやレストランなどで割引特典を受けられる点に魅力を感じる人は多い。こうした利便性がAARPの膨大な会員数の維持につながっている。しかしながら、会員数は過去15年ほど横ばい、あるいはやや減少傾向にあり、将来の活動基盤が盤石であるとは言い切れない。

会員がAARPを離れる理由は複数存在する。たとえば、医療制度や社会保障の改革に対するAARPの姿勢に賛同できない、組織の財務運営に無駄が多いと感じる、会費に見合うメリットが得られない、あるいは会員の利益を十分に反映した政治的行動を行っていないといった点が挙げられる⁴⁵。

こうした課題に対応するため、AARPは組織の将来を見据え、2021年11月に「AgeTech Collaborative」という新たな取り組みを開始した。このプロジェクトは、テクノロジーを活用して高齢化社会におけるイノベーションを促進し、健康長寿の実現に向けた解決策を探ることを目的としている。スタートアップ、投資家、業界リーダーを結びつけるオンラインプラットフォームとして機能している点が特徴である⁴⁶。

AI時代において巨大組織が生き残るためには、テクノロジーを強く意識した取り組みやサービスをさらに展開していくことが不可欠である。

-
36. 年会費については各種割引制度あり。AARP, “What is the New Price for AARP Membership in 2025?” (2025) <https://help.aarp.org/s/article/aarp-membership-price-2025> (last visited September 6, 2025)
 37. AARP, “Experience the Value of Membership” (2025) https://www.aarp.org/content/dam/aarp/benefits_discounts/documents/aarp-member-benefits-guide.pdf (last visited June 4, 2025)
 38. AARP, “AARP 2024 Annual Report” (2025) https://www.aarp.org/content/dam/aarp/about_aarp/annual_reports/aarp-2024-annual-report.pdf (last visited September 6, 2025)
 39. 前掲38
 40. AARP, “Consolidated Financial Statements and Report of Independent Certified Public Accountants” (2024) https://www.aarp.org/content/dam/aarp/about_aarp/annual_reports/aarp-2024-financial-statement.pdf (last visited September 6, 2025)
 41. 前掲38
 42. AARPは特定の政党を支持していない。各候補者に会員の多くが関心を寄せている介護問題と社会保障に取り組むよう働きかけている。
 43. 前掲38
 44. Human8, “Substantiation of Advertising Claims Concerning AARP Medicare Supplement Insurance Plans” (2023) https://www.aarpsupplementalhealth.com/content/20250525/dam/uhcmedsupstats/claim-substantiation-reports/WB279365T_2023_Human8_Claims.pdf (last visited June 4, 2025)
 45. たとえば、Chris Jacobs, “Jacobs: AARP is Conflicted About Everything – Except Its Bottom Line” NH Journal (2024) <https://nhjournal.com/aarp-is-conflicted-about-everything-except-its-bottom-line/> (last visited June 4, 2025) など参照。
 46. AgeTech Collaborative from AARP, “Innovation to Make Aging Easier for Everyone” (2025) <https://agetechcollaborative.org/> (last visited June 4, 2025)
-

6

ダイバーシティと多世代型組織



4世代による多世代型組織

現在、米国の労働市場には4つの世代が共存している。65歳以上のシニア層はベビーブーマー世代（1946～1964年生まれ）で、退職を遅らせて働き続けている人が増加している。この世代はベトナム戦争や公民権運動などの社会的変革を経験し、長年にわたり米国の労働市場を支えてきた。

ベビーブーマー世代は会社への忠誠心が高いといわれる一方、X世代（1965～1980年生まれ）はワーク・ライフ・バランスを重視する傾向がある。ミレニアル世代（1981～1996年生まれ）はインターネットの急速な普及を体験しており、Z世代（1997～2012年生まれ）は幼少期からテクノロジーに親しんでいる。これら4世代が同じ職場で働く「多世代型組織」が一般化しており⁴⁷、2025年1月時点の米国における労働力の世代別構成は、ベビーブーマー世代が15%、X世代が31%、ミレニアルが36%、Z世代が18%となっている⁴⁸。

多世代型組織マネジメントの第一歩はコミュニケーション

多世代型組織において、各世代の長所と強みを活かすためには、相互の協力と尊重が不可欠である。世代ごとに好みや習慣、行動様式が異なるため、まず取り組むべき課題は、コミュニケーションである。コミュニケーションの方法は世代によって異なるため、特定の方法に限定せずに複数の手段を柔軟に採用することが重要である。これにより、世代間のミスコミュニケーションを防ぎ、円滑な協働を促進することが可能となる⁴⁹。

一般的な世代ごとの特徴

【図表9】
各世代ごとの特徴



ベビーブーマー世代

62 ～ 80 歳（1946 ～ 1964 年生まれ）

コミュニケーションの方法

対面を最も重視しているが、電話でのやりとりにも抵抗がない

モチベーションの源泉

チームワーク、義務感、会社への忠誠心、金銭的利益など

X世代

46 ～ 61 歳（1965 ～ 1980 年生まれ）

コミュニケーションの方法

対面や電話を好むが、Eメールにも対応している

モチベーションの源泉

「時は金なり」という価値観、達成感、ワーク・ライフ・バランスの確保など



ミレニアル世代

30 ～ 45 歳（1981 ～ 1996 年生まれ）

コミュニケーションの方法

Eメール、インスタントメッセージ、テキストメッセージを使い分けている

モチベーションの源泉

責任感、柔軟な働き方、ユニークな仕事内容や就業経験など

Z世代

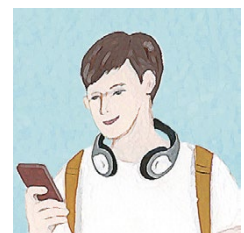
14 ～ 29 歳（1997 ～ 2012 年生まれ）

コミュニケーションの方法

SNS、インスタントメッセージ、テキストメッセージを強く希望している

モチベーションの源泉

多様性、個別対応化、柔軟性、創造性、透明性、起業家精神など



注：年齢は2026年現在。

出 所：Metals Service Center Institute, "Understanding a Multigenerational Workforce" (2024) <https://www.msci.org/understanding-a-multigenerational-workforce/> (last visited July 7, 2025), Purdue Global, "Generational Differences in the Workplace (Infographic)" (2025) <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/> (last visited July 7, 2025)

モチベーションの源泉を理解する

職場の士気や生産性、定着率を高めるには、世代ごとに異なる社員のモチベーションの源泉を理解し、それに応じた働きかけを行うことが重要である。世代によって、何に価値を感じ、やる気を引き出されるかは異なる傾向がある。

たとえば、ベビーブーマー世代は退職を意識する年齢に差ししかかっており、昇給やボーナスといった直接的な金銭的利益に対して強く反応する可能性がある。一方で、ミレニアル世代やZ世代は、学生ローンや奨学金の返済支援や育児費用の補助といった、異なる形の金銭的支援に魅力を感じる人が多いようである。また、ベビーブーマー世代の中には徐々に仕事から離れることを希望する人もおり、労働時間の段階的削減やフルタイムからパートタイムへの移行といった柔軟な働き方が、職場にとどまる動機づけになる場合がある。X世代やミレニアル世代は、介護や育児を担う人が多く、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向が強い。そのため、リモートワークを含む柔軟な勤務形態を高く評価する。このように、世代ごとに異なるモチベーションに対応するには、多様な福利厚生を整備し、柔軟な働き方ができる職場環境を構築することが望ましい。

リバース・メンタリングで世代間交流を活性化

世代を問わず、すべての社員が働きやすい職場を維持するには、継続的なトレーニングの提供が不可欠である。特に、テクノロジーに不安を感じやすい世代に対しては、ITスキル向上のためのトレーニング機会を設けることが重要である。その一環として効果的といわれているのが「リバース・メンタリング」である。

通常のメンタリングは経験豊かな社員がメンターとなり、若手社員に対して知識や経験を伝える形式であるが、リバース・メンタリングではその逆の構図になる。若手社員がメンターとなり、テクノロジーの活用方法や新しい価値観、トレンドなどを共有する。これにより、若手社員は自身の知識や視点を伝える機会を得ると同時に、シニア社員は新たな知見を得て、デジタルスキルを習得することができる。リバース・メンタリングは、世代を超えた知識の共有と相互理解を促進し、包摂的な職場文化の形成に寄与する取り組みである⁵⁰。

ダイバーシティを促進し、柔軟で働きやすい職場をつくる

世代間におけるコミュニケーションスタイル、モチベーション、視点の違いは、誤解や摩擦を生む可能性がある。たとえば、ベビーブーマー世代はテクノロジーに疎い、Z世代は協調性に欠けるといった固定観念に基づくバイアスが存在する場合、多世代型組織は円滑に機能しない。こうした世代間の違いを乗り越えるためには、固定観念を払拭し、互いに耳を傾け、フィードバックを受け入れる柔軟性を持つことが重要である。世代ごとの価値観を尊重し、相互理解を深めることで、職場のギャップを解消することが可能となる⁵¹。

多世代型組織を構築することにより、スキル、専門性、経験、視点の幅が広がり、職場に新たな刺激が生まれる。これが組織内のイノベーション、生産性、パフォーマンスの向上につながることは、複数の研究結果によって示されている⁵²。

退職に関する調査研究などを行うトランスアメリカ研究所によると、ベビーブーマー世代の49%は、70歳を超えても働き続ける意向を持っており⁵³、米国労働統計局は2034年までには米国の労働者の約4人に1人が55歳以上になると予測している⁵⁴。これまで十分に活用されてこなかったシニアワーカーが、今後の労働力拡大の原動力となる可能性がある。労働力人口が減少する時代において、安定した人材確保を実現するためには、多世代型組織の構築を成功させることが重要な鍵となるだろう。

-
47. 世代分けには諸説あるが、ここでは米国労働統計局による分類を用いる。
 48. SHRM, “Managing Multi-Generational Communication in the Workplace” (2025)
 49. 前掲48
 50. Jack Kelly, “How Reverse Mentoring Bridges Generational and Cultural Divides in the Workplace” Forbes (2024) <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2024/06/18/how-reverse-mentoring-bridges-generational-and-cultural-divides-in-the-workplace/> (last visited July 7, 2025)
 51. 前掲50
 52. Catherine Collinson and Michael Hodin, “Best Practices for Engaging a Multigenerational Workforce” Harvard Business Review (2023) <https://hbr.org/2023/10/best-practices-for-engaging-a-multigenerational-workforce> (last visited July 7, 2025)
 53. Transamerica Center for Retirement Studies, “Emerging from the COVID-19 Pandemic: Four Generations Prepare for Retirement” (2022) <https://www.transamericainstitute.org/docs/library/research/emerging-from-the-covid19-pandemic-four-generations-retirement-report.pdf> (last visited July 7, 2025)
 54. U.S. Bureau of Labor Statistics, “Employment Projections: Civilian Labor Force, by Age, Sex, Race and Ethnicity” (2025) <https://www.bls.gov/emp/tables/civilian-labor-force-summary.htm> (last visited September 7, 2025)

7

ジェロントロジーから 幸福な老後を考える



ジェロントロジーとは

ジェロントロジー（Gerontology）とは、ロシアの動物学者エリ・メチニコフ（Élie Metchnikoff）氏が1903年に提唱した概念である。日本語では「老年学」あるいは「老人学」と訳されることが多い。メチニコフ氏は、老化の生物学的側面を研究し、この分野の基礎を築いた。その後、ジェロントロジーは、生物学的、臨床的、心理的、社会学的、法的、経済的、政治的など、加齢に関するあらゆる側面を探究する学問へと発展した⁵⁵。

米国では1945年に設立されたGerontological Society of Americaが、ジェロントロジーに関する学際的な研究と情報発信を行っている⁵⁶。

ジェロントロジーと類似する分野にジェリアトリック（Geriatrics）がある。これは老衰や老化に伴う医学的問題の診断、管理、予防を扱う医学の一分野である⁵⁷。

両分野とも、近年の人口動態の変化やベビーブーマー世代の高齢化、平均寿命の延伸などを背景に注目を集めており、研究が活発化している。

米国のジェロントロジー研究では、一般的に65～74歳を前期高齢者、75～84歳を中期高齢者、85歳以上を後期高齢者と分類し、老年期に特有の疾患や年齢層ごとの傾向についての調査が進められている。

サクセスフル・エイジングという考え方

「サクセスフル・エイジング」という概念は、1997年に医師のジョン・ウォリス・ロウ（John Wallis Rowe）氏と心理学者ロバート・ルイス・カーン（Robert Louis Kahn）氏が共著で出版した文献「サクセスフル・エイジング」に端を発するものである。老化という誰もが避けられない現象を、いかに円滑に乗り越えるかという普遍的テーマに取り組んだ同書は、ジェロントロジー分野において大きな注目を集めるとともに、ジェロントロジーの考え方を社会に広める契機となった⁵⁸。

同書によると、サクセスフル・エイジングには3つの不可欠な構成要素が存在する。1つは疾病や障害からの解放、1つは高い認知機能と身体機能の維持、もう1つは日常生活への積極的な関与である。また、これらを少し言い換え、長寿、生活の質、社会貢献の3要素とする見解も存在する⁵⁹。

サクセスフル・エイジングのモデル

サクセスフル・エイジングには、医学、心理学、社会学、倫理学など多様な分野からのアプローチがあり、それぞれの専門性に基づいたモデルが構築されている。

たとえば、心理学におけるモデルでは、①自己受容、②満足のいく対人関係、③自律性（自立して行動を自己制御できる能力）、④環境制御、⑤人生の目的、⑥人間的成長という6つの要素を軸に、心理的幸福に基づくモデルが提案されている⁶⁰。

一方、社会学的アプローチでは、高齢者を活動から引退させようとする社会的風潮を否定し、中高年と同様に活動を継続することをサクセスフル・エイジングと定義している⁶¹。

サクセスフル・エイジングとワーク・ライフ・バランス

多くの人は、学校卒業後に就職し、数十年にわたって働き続ける。人生において仕事に費やす時間と労力の割合は非常に大きく、それが老化に影響を与えることは否定できない。世界的に見ても、仕事と老化の関係性を深く掘り下げた調査研究は少なく、職場環境や業務内容がサクセスフル・エイジングにどのように関与するのかについては、現時点では明確な結論が出ていない。

しかし、ワーク・ライフ・バランスがサクセスフル・エイジングに大きな影響を与えることは明らかであり、ウガンダの医療分野を対象とした研究調査では、適切な就業時間、在宅勤務、産前産後休暇や育児休暇など、仕事と生活の調和を図る職場慣行に加え、退職前のセミリタイアメントに関するカウンセリングやガイダンスが、サクセスフル・エイジングに寄与するという結果が示されている⁶²。

また、週に35時間未満で就労する高齢者は、働いていない高齢者や週に35時間以上働く高齢者に比べて抑うつ症状を経験する可能性が低く、インフォーマルな社会参加レベルが低い高齢者よりも、社会参加レベルが高い高齢者のほうが、抑うつ症状を経験する可能性が低いという調査結果も存在する⁶³。これらの知見から、高齢者の抑うつ症状のリスクを最小限に抑えるためには、最適な労働時間と社会参加の程度を維持する必要があると指摘されている⁶⁴。つまり、高齢者が充実した生活を送るためには、ワーク・ライフ・バランスと積極的な社会参加が重要であり、それがサクセスフル・エイジングを可能にすると考えられる。

サクセスフル・エイジングからプロダクティブ・エイジングへ

老化へのアプローチとしては、サクセスフル・エイジングに加えて、プロダクティブ・エイジングという考え方が存在する。プロダクティブ・エイジングは、高齢者による経済的成果やサービスの提供に焦点を当てた概念であり⁶⁵、技術やスキル、人的ネットワーク、ボランティア精神などを活用し、経済・産業社会や地域社会に対して自律的に貢献することを目的としている⁶⁶。

プロダクティブ・エイジングに関する研究は、現時点ではそれほど進展していないものの、リタイアメント後の就労、産業活動、農作業、ボランティアなどの生産的な慣行を含むこの考え方⁶⁷は、年金や社会保障の受給資格を得た後も、なお活発に生活を送りたいと考える現代のシニア層の行動様式に適合していると考えられる。

そのような「プロダクティブ」な生き方を志向する人々を、ウェルビーイングの観点から配慮を行いつつ、人的資源として有効に活用することが、「サクセスフル」な老後の実現につながるのではないかと示唆される。

-
55. National Research Council (US) Committee on Chemical Toxicology and Aging, "Aging in Today's Environment" (1987) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK218728/> (last visited August 4, 2025)
 56. Gerontological Society of America Website. <https://www.geron.org/> (last visited August 4, 2025)
 57. 前掲55
 58. J.W. Rowe and R.L. Kahn, "Successful Aging" (1997) PMID: 9279031
 59. 柴田博「サクセスフル・エイジングの条件」日本老年医学会雑誌39巻2号（2002年）https://www.jstage.jst.go.jp/article/geriatrics1964/39/2/39_2_152/_pdf (last visited August 4, 2025)
 60. Waddell C, Van Doorn G, Power G, Statham D, "From Successful Ageing to Ageing Well: A Narrative Review" *The Gerontologist*, Vol. 65(1), Issue 1 (2024) <https://academic.oup.com/gerontologist/article/65/1/gnae109/7733290> (last visited August 18, 2025)
 61. 長寿科学振興財団「サクセスフル・エイジングとは」健康長寿ネット（2022年）<https://www.tyojyu.or.jp/net/kenkou-tyoju/tyojyu-shakai/successful.html> (last visited August 18, 2025)
 62. Kibedi, H., Nakasiita, K., Kakinda, A., P'Olak, K., & Muwonge, C., "Influence of Work-Life Balance and Work Engagement on Successful Aging at Work in Uganda Health Sector" *East African Journal of Health and Science*, 8(1), 46-61 (2025) <https://doi.org/10.37284/eajhs.8.1.2614> (last visited August 18, 2025)
 63. Kim YM, Jang SN, Cho SI., "Working Hours, Social Engagement, and Depressive Symptoms: An Extended Work-Life Balance for Older Adults" *BMC Public Health* 23, 2442 (2023) <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17072-x> (last visited August 18, 2025)
 64. 前掲63
 65. Lin K, Ning Y, Mumtaz A, Li H, "Exploring the Relationships Between Four Aging Ideals: A Bibliometric Study" *Front Public Health* (2022) PMID: 35127615 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35127615/> (last visited August 18, 2025)
 66. 平田潤『『長寿大国＝日本』Well Beingと3つのエイジング』世界経済評論インパクトNo. 3573（2024年）<http://www.world-economic-review.jp/impact/article3573.html> (last visited August 18, 2025)
 67. 前掲65
-

米国におけるシニア労働市場の現状と展望

本レポートでは、米国におけるシニアの就労実態を起点に、高齢者関連の法制度、エイジフレンドリーな職場環境の構築、さらには多世代型共生組織における課題とジェロントロジー（老年学）的アプローチに至るまで、多角的な視点から現状を分析してきました。

1. 需給バランスの変容と社会システムの進展

調査の過程で明らかになったのは、就労継続を希望するシニアが増加しており、労働力不足を背景に不可欠な戦力としてシニアを求める企業側のニーズと合致しつつあるという点です。この需要と供給の伸びを背景に、シニア世代の就労を支える社会インフラや法制度の整備は着実な進展を見せています。

2. 経済的要因による労働市場への再参入

昨今の急激なインフレーション、とりわけ食料品価格の高騰は消費者の日常生活を圧迫する深刻な社会問題となっています。社会保障給付を主な所得源とする高齢者にとって、購買力の低下は死活問題です。経済的困窮を背景に、一度引退したシニアが生活維持のために労働市場へ復帰する「アン・リタイアメント（Unretirement）」の動きが顕著になっています。

3. 今後の展望

今後は、こうしたシニアの労働市場再参入を加速・支援するための施策が強化されることが予測されます。高齢者が単なる「保護の対象」ではなく、経済活動の「能動的な担い手」として持続的に活躍できる社会へと移行できるか、その動向を注視する必要があります。

Works Report 2026

「定年なし」で働く米国シニアの現状

— サクセスフル・エイジングを目指して

執筆

Keiko Kayla Oka(リクルートワークス研究所 客員研究員)

監修

村田弘美(リクルートワークス研究所 グローバルセンター長)

イラスト

姫野はやみ

デザイン

星野万喜子(リクルートワークス研究所)

校正

ディクション

印刷

北斗社

2026年2月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 2026

「定年なし」で働く米国シニアの現状

— サクセスフル・エイジングを目指して

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>