



むらた ひろゆき 社会開発研究センター理事長、東北大学特任教授、関西大学客員教授のほか、新事業立ち上げの専門家として複数企業の役員・アドバイザーも務める。最新刊『リタイア・モラトリアム』が好評発売中。 <http://muratainc.com>



**困塊**  
マーケティング・レビュー  
村田アソシエイツ代表  
村田 裕之



## リタイア・モラトリアムとは何か

いま、60歳でいったん定年退職した後も、再雇用されて働き続ける人が増えている。だが、こうした人たちの多くは給料が半減し、役職も外され、年下の上司や同僚との心理的葛藤を抱えながら、年金の満額支給開始など経済的に支障のない時期まで職場で過ごすという。私は、このような状態で本当の離職(リタイア)まで過ごす期間を「リタイア・モラトリアム」と呼んでいる。

実は、これまでも60歳で定年退職後に再雇用され、働きつづける人は存在したが、それは「少数派」だ

った。一方、これからはばらくの間は定年退職後もリタイアモラトリアム状態で働きつづける人が「多数派」になる。ここが従来との大きな違いだ。

さて、従業員としての処遇の面では、リタイア・モラトリアムの期間には、定年退職前と比較すると①給料がおよそ半分に減る、②閑職に回されたり役職から外される、③自分よりも年次の若い社員が上司になる、といったデメリットがある。

とくに、長年にわたり年功序列が習慣だった伝統的日本企業で過ごしてきた人にとっては、かつての部下のもとで仕事をすることにもなれる。

### キャリアからリタイアへの転換期

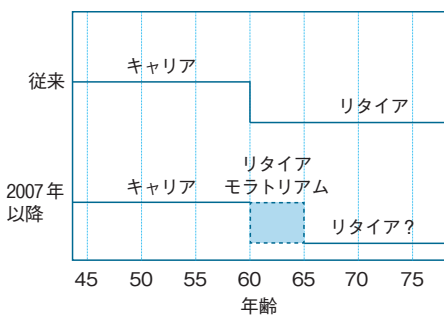
一方、意外なことにリタイア・モラトリアム期にはメリットも多い。なかでもパートタイム勤務を選択すると、可処分所得水準がそれほど変わらないにもかかわらず平日の自由時間が飛躍的に多くな

り、かつ会社の看板・信用・ネットワークを活用して働きつづける。

従来、サラリーマンの大半が退職寸前までキャリア生活でいて、退職日から突然リタイア生活に突入させられた感があった。それまで何十年も会社中心生活を送ってきた人にとって、生活の求心力が退職日を境に突如なくなることによる精神的ショックは大きかった。

ところが、リタイア・モラトリアムの出現によって、こうした不連続な断層のようなリタイア・パス(キャリア・パスに対する筆者的

2007年は「リタイア・モラトリアム」元年



の造語。離職までの順序・経歴)

が、もう少し連続的で緩やかなリタイア・パスへ変わっていく。というのはリタイア・モラトリアムでは、働きつづけながら、自分周辺の同世代の多様なリタイア・パスを横目で眺めつつ、自分のリタイア・パスをいろいろと考えることができるからだ。つまり、リタイア・モラトリアムとは、多くの離職予備軍である困塊世代にとって「キャリア」から「リタイア」へのソフトランディング期間になるのだ。

こう考えると、リタイア・モラトリアムは、年金満額受給までの辛く屈辱的な「忍耐の期間」では決してない。むしろ、「会社中心生活」から「個人中心生活」に心身ともに切り替えるための「有用な準備期間」として活用できる。

サービス提供者にとって重要なのは、この期間にいる人たちに次のステップのための準備を応援する商品がビジネスチャンスになることだ。07年はリタイア・モラトリアム元年であることを念頭に置こう。