

# 「高齡化」とはこういうこと ～ 従業員はタフであれ

生活研究部門 松浦 民恵  
matsuura@nli-research.co.jp

## 1. ある組織における高齡化

2005年、47歳<sup>(注1)</sup>のA課長には8名の部下がいる。部下の半分はA課長より年上で、その中に女性が2名いる。高齡者・女性・若者の労働市場への参加が進んだ2030年、47歳のB課長が管理する部下9名<sup>(注2)</sup>の内訳をみると、45歳以上が6名(うち女性3名)となっている。

さて、A課長もB課長も、まんざら架空の管理職ではない。労働政策研究・研修機構が行った就業者数(全国)の推計<sup>(注3)</sup>を、2005年時点で部下8名<sup>(注4)</sup>の組織に無理矢理圧縮してみたものである<sup>(注5)</sup>。上述の組織は、高齡者等の労働市場への参加が進む楽観的な想定に基づくものだが、悲観シナリオ(参加が進まないケース)をあてはめると、B課長の部下は4名<sup>(注6)</sup>まで減少し、組織の存続も危うくなっている。

わが国の高齡化は、国際的にも未体験なゾーンに突入しつつある。大企業を中心に根強く残る年功序列が維持できなくなることは、もはや明らかである。また、職能資格制度は従業員のモチベーションの維持・向上に貢献した反面、課長相当職(実際の役割は課長ではないが、課長と同格に扱われる)を増加させたが、今後は課長相当職にもなれない従業員が増加していく

可能性が高い。さらに、一度高い役職や労働条件を確保した従業員が、それを失う可能性も高い。企業が必死で策を練ったとしても、管理職が、年長者を含む多様な人材を、実質的な部下としてマネジメントするという事態は避けられまい。企業における「高齡化」とは、たとえばこういうことである。

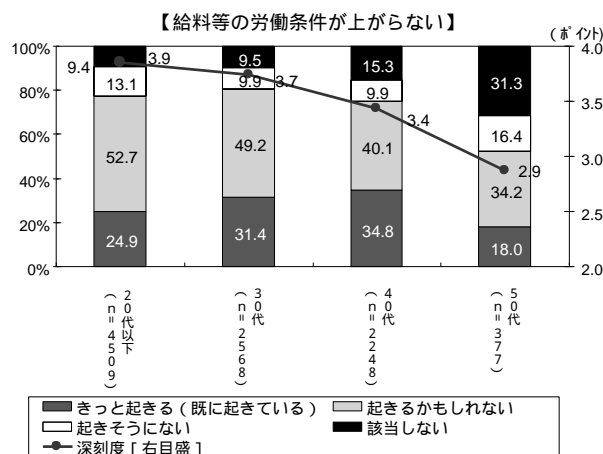
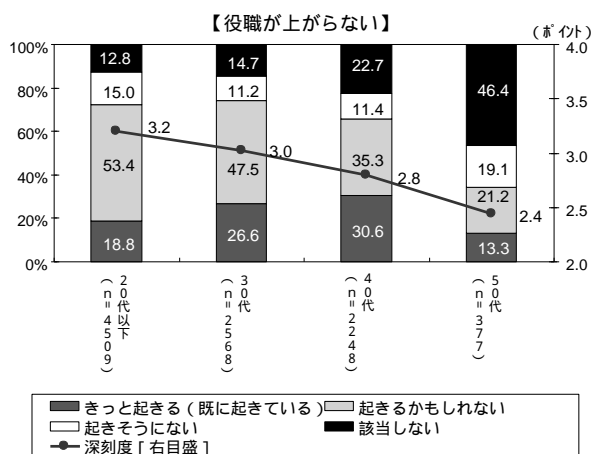
## 2. 高齡化に対する従業員のリスク認識

従業員自身は、こうした事態をどの程度実感しているのだろうか。

ニッセイ基礎研究所の「生活リスク総合調査」(2007年)<sup>(注7)</sup>では、仕事に関する問題や不安にかかわる項目をあげ、自分に起こりうる度合い、自分にとっての深刻さの程度をたずねている。このなかで、「役職が上がらない」、「給料等の労働条件が上がらない」という項目の結果を年代別にみてみよう。

これらの項目では、「きっと起きる(既に起きている)」と「起きるかもしれない」の計、深刻度のいずれも若い年代のほうが高く、成果主義といいつつも年功的な要素が色濃く残る企業の処遇体系を示唆する結果となっている。また、「きっと起きる」割合だけを見ると、バブ

図表 - 1 自分に起こりうる度合いと深刻度



(注1) 正社員(役員、公務員も含む)について。深刻さは「肯定会起る(既に起きている)」、「起きるかもしれない」と回答した者への質問。

(注2) 深刻度は「深刻である」を5点、「やや深刻である」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり深刻ではない」を2点、「深刻ではない」を1点として算出。

ル期の大量入社層を含む40代が最も高く(各30.6%、34.8%) 直面する状況を比較の実感している様子が垣間見える。一方、50代は「該当しない」という回答率が他の年代に比べて顕著に高くなっている。この年代では既に役職や労働条件が頭打ちになっているケースが多く、こうした項目をもはや問題や不安と感じていないという解釈ができよう。ただ、役職や労働条件が「下がる」リスクを、50代がどの程度認識しているのか、という疑問は残る。

### 3. 来るべき時代に求められるタフさ

最後に、高齢化の中で従業員がどうあるべきか考えてみたい。

順当に役職や労働条件が上がらない、あるいは役職や労働条件が下がる場合の心の痛みは大きい。厳しい状況のなかで仕事に対する喜びを見つけ、誇りを維持できるかどうかは、自分自身が仕事とどう向き合っているかに拠るところも大きい。

また、心ある企業は意欲と能力のある人材には再チャレンジの機会を提供するはずだが、だからといって自分のキャリア展開を企業任せに

せず、従業員が主体性を持ってキャリアを選択することが、今後、より重要になるだろう。

さらに、仕事以外の生きがいを持つことで、心に余裕や自信が生まれることもある。また、地域活動で視野や人間関係が広がり、それが結果として仕事に役立ったという例もある。

高齢化が企業にもたらす変化は、決して生易しいものではない。従業員(もちろん筆者も含まれる)は、自分を例外だと思わず厳しい将来を見つめる必要があるだろう。その上で、一時的に望まぬ事態になった時も、次の展開に頭を切り換え、自分の選択に沿って生きていくタフさを持ちたいものだと思う。

(注1) 課長の平均年齢(厚生労働省「賃金センサス」(2005)より)。

(注2) 就業者数(6,300万人強)は2030年に500万人弱減少する(推計)が、脚注5の操作の結果、ここでは部下が9名に増加している。

(注3) 推計の前提等の詳細は、労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計-労働力需給モデル(2004年版)による将来推計-」(2005年8月)参照。

(注4) 労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2007」によると、2005年の課長(産業計)の部下の平均数は、大企業が7.4人、中小企業が8.8人。

(注5) 2005年時点の男女・年齢階級別の就業者数(64歳以下)の計が9名(課長+部下8名)となるように調整率を乗じた(男女・年齢階級単位で四捨五入)。経済成長率は、楽観シナリオが2%、悲観シナリオが1%。なお、就業者には自営業者等も含まれるが、ここでは2005年も2030年も、就業者に占める自営業者等の割合は一定と考えた。

(注6) 就業者数は2030年に1,000万人弱減少する(推計)。

(注7) 2007年3月、モニター25,278名(全国)を対象に実施。