

少子高齢化社会の経営と世代間共生

奈倉道隆

The Management in the Aging Society that Has Less Children and Symbiosis among Generations

Michitaka NAGURA

For the future, the young will decrease and the old will increase in the whole population. In these circumstances, it is required for enterprises to utilize the old. Many Japanese hope that they will continue working if they are still healthy in their old age. The old can exhibit their ability when the condition is suitable for them. Symbiosis of the old and the young in their work area would lead to good results in their job. It will be an important subject to realize the symbiosis among generations and improve it for the future.

1. 少子高齢化の進行と企業の今後

少子高齢化が、いま急速に進んでいる。高齢人口の増加と、年少人口の減少とが同時に進行しており、両者の比は表に示すように50年前の7分の1となった。そして、今後も出生率が低位であれば、20年後にはさらに半減すると予想される。

このことは、社会・経済などのさまざまな面に影響を与え、企業経営にも大きな変化をもたらすであろう。いままで若年労働力に依存してきた企業は、中高年ないし高齢の労働力を活用しなければならなくなるであろう。

また、寿命の延びにともなう長い高齢期を公的年金や私的扶養のみに依存することは、社会や家族の大きな負担となる。働くことが健康の支障とならず、また働く意欲を持ち続ける人は、高齢となっても働くことが望まれよう。それは、本人のためにも、社会のためにも必要となる。

1998年の65歳以上の労働力人口は、485万であり、労働力人口比率は23.8%（男35.9%、女15.2%）であった。米国が11.9%、欧州諸国が数%であるのと比べて、わが国は著しく高い。今後、定年が延びたり、廃止されたりすれば、さらに高くなるであろう。というのは、わが国の高齢者は、生計のためだけでなく労働を通じて社会参加したり自己実現をはかりたいと望む

高齢人口と年少人口の比の推移

	高齢人口	:	年少人口
1950年	1	:	7
1985年	1	:	2
1999年	1	:	1
2020年	1	:	0.5(推計)

高齢人口は65歳以上 年少人口は14歳以下

人が多いこと、企業が、年功・終身雇用制度や定年制を見直す方向にあり、たとえ高齢であっても労働の成果が期待できる人は雇われる可能性が高まりつつあるからである。

また、企業が生産する製品やサービスは、需要の高まる高齢者向けの配慮が必要となり、高齢者の知恵と感覚を生かす工夫が求められよう。おそらく将来は、高齢者を雇うことが企業のイメージを高める働きをするようになろう。

かつて経済の工業化が進んだ時代には、企業は体力と能率に富む若年男子の労働力を求めた。やがてポスト工業化の時代となり、サービス経済化や経済のソフト化が進んだため、女性労働が有用となった。さらにパート契約などの雇用形態の多様化がすすむにつれ、中高年の女性労働力の活用がすすんでいる。今後は男性を含め、高齢の労働力の活用へと進むであろう。ただしその場合は雇用形態や労働条件、および労働環境の整備が十分におこなわれなければならない。

これからの製品やサービスは、量よりも質が重視されるようになり、ユーザーの要望に応じて生産・販売することが当然のこととなろう。今後は、さまざまな生活経験を背景とする客の要望や感覚を受けいれたり、理解する能力が従業員に求められる。これは若年者のみでは対応しきれない面があり、高齢の従業員の感性が有用となるであろう。しかし、高齢者が指導的立場に立つのでなく、対等の仲間感覚をもって共に働くことが望まれる。高齢者の体験は、時代の変化によって必ずしも有効でなくなることも念頭におくべきであろう。

高齢者の精神能力は、若年者とは構造的な違いがある。たとえば、記憶力や計算力などの流動性知能は低下する傾向にあり、作業能率は若年者よりも劣る。しかし洞察力や総合的判断力などの結晶性知能は衰えにくいので、発達する面もある。また、情緒が豊かとなり、感性の高まる人が少なくない。このような高齢者の特性を生かし、長所が発揮できるようにするためには、短所を補う対策が必要となる。若年者は、行動力・判断力に富み、作業能率は高齢者より優れている。しかし人生経験が生みだす結晶性知能は未熟である。その短所を、かつては上司が補ってきた。今後は高齢者と若年者とがフラットの立場にたって互いに補い合う関係が必要となる。のちに述べる世代間共生が必要であると考え。

高齢者の労働では、老化による適応力の低下が問題となる。環境の変化に順応するのに時間がかかるようになるが、時間が与えられれば努力によって達成しうることが多い。環境をその人にとって適応しやすく改善すれば効果的である。工学の発達はこれを容易にするであろう。と同時に、職場全体が高齢者の特性を理解し、高齢者の能力が発揮しやすい人間的环境を作ることが大切である。これらの努力を含めて、新しい生産システムを作っていくことが、少子高齢化に対応する企業の努力目標になると考える。

2. 高齢者の労働能力の特性とその活用

(1) 潜在能力としての労働能力

一般に、年齢が進むと労働能力が低下するといわれているが、無条件にそうとはいえない。労働力の概念は、労働に従事する人が自ら職務を正確に効果的に遂行できるトータルな能力である。この能力は、本人が適応できる仕事に意欲的にとりくむとき、よりよく発揮されるものである。現実の職場は、誰もが適応できる環境とは限らないし、仕事も、誰もが意欲的にとりくめるとは限らない。したがって、本人のもつ能力が十分に発揮されているとは限らず、仕事ぶりからその人のトータルな能力を判断できない場合も多い。したがって、労働能力は潜在能力とみなされている。

適応力が低くなった高齢者は、たとえ高い潜在能力を持っていたとしてもそれが発揮できる環境がなければ顕在化されにくい。また、周囲から期待がよせられなければ、真剣にとりくむ意欲も高まりにくい。こうしたことから、潜在能力としての労働力が適切に評価されないことが多い。

労働は、課題達成を目的とするものであり、身体的・知的・情緒的・意志的などの機能が統合的に活動してすすめられる。その一部の機能に衰えが生じて、意欲的に働く人では、他の機能がこれを補い、目的が達成されていく。たとえば、身体的機能の一部に障害が生じたとき、知的機能を活用して動作を工夫したり、機器を使用するといった努力によって任務を果たしていく。

最近の職場は、機器の使用による省力化が進み、高齢による体力不足が仕事の障害になることはまれである。体力テストの視点では、高齢になるにつれて体力が減退するとされている。が、多くの体力テストは能力の最大値を測定するものであり、たとえば、100mを15秒で走るか20秒で走るかで評価されるが、一般の職場ではそのように疾走することはまれであり、その差が問題になることはないといえる。

普通の労働は、成人の平均的体力の半分程度でまかなうことができる。最大値が多少低くなくても支障は生じないであろう。しかし、予備力の減少は避けられない。予備力というのは、最大能力といま使っている能力との差であり、使う能力が一定であれば、最大能力が低下するにつれて減少する能力である。予備力の低下は、平生以上の活動をしたときに自覚される。無理がきかないとか、疲れやすいといった感じである。したがって高齢者の労働では、残業などで無理をすることを避けるとか、疲れたときに休養できるようにするといった配慮が必要である。こうした労働条件のもとで、各自が適応できる環境条件が整えられれば、高齢者も労働を続けることができるようになる。

(2) 年齢による差別の見直し

年齢による身体機能の変化は年齢別の集団の平均値を比較して論じられる。しかし同じ年齢の集団でも、個人差が大きいので、年齢による差よりも個人差の方がはるかに問題となる。

アメリカでは、実態調査に基づいて年齢による差別が不適切であることを明らかにし、各人の職務遂行能力のめやすとなる「機能年齢」を重視するようになった。1967年には「雇用における年齢差別の禁止法」が制定され、当初は65歳までの適用であったが、1978年には70歳までと拡大し、1986年には定年制を廃止するに至った。これによって、高齢であるという理由で労働から排除されることはなくなった。が、たとえ年は若くとも機能年齢が低下して仕事に適さないと判断されれば、雇用を拒否されることもありえよう。

高齢の労働者に期待できる特色は、仕事ぶりの安定性、事故の少なさ、勤務時間中のロスの少なさ、仕事に対する責任感の重さなどである。若年者には、行動力、作業の能率、新しいことへの適応の早さなどが期待される。この両者の長所を生かし合い、短所を補い合うシステムが築かれるならば、労働意欲が高まり、生産性も高まるであろう。

しかし職場によっては、互いに短所を批難し合うこともしばしばみられる。「高齢者は経験に固執して新しいことになじまない」「高齢者といっしょでは能率が下がり、士気が損われる」とか、「若者の行動は危かしくて無責任」「若者は身勝手に信頼関係が築けない」といった他世代批判が表明される。このような自己の立場を固定して他者を批難し、協調性を失っていく態度では、高齢者と若年者とが協力し合う関係を築くことが困難である。なぜそうなりやすいか、どうすればこれを克服する世代間の共生が確立するかを、章を改めて論じたい。

3. 相互依存の連帯性に基づく社会特性

欧米と日本との間には、社会特性の違いがある。欧米の社会は、個人を重視し、個人と個人の契約関係を基盤にしている。これに対し日本の社会は、個人よりも組織全体を重視し、相互依存の連帯性を基盤にしている。日本的な経営では、この特性を活用して社員の結束をはかり、企業への帰属意識を強めてきた。また、年齢や地位などの従の関係を重んずる従秩序が強調され、年功序列・終身雇用・ピラミッド型の職場組織によって運営してきた。

しかし、日本の社会もいま転換期を迎え、個人を尊重する気風がたかまりつつある。また、企業への帰属意識から仕事への帰属意識へと移り、年功よりも仕事の成果を評価する方向へと転換しつつある。そして、仕事に対する意識も、仕事の意義や利得だけでなく、仕事を通して自己を成長させていく機会としてとらえる傾向も現れてきている。こうした変化は、経済のグローバル化や生活文化の国際化によって促進されている。しかし変化が急であるため、意識の根底には相互依存の関係性を重視する傾向も維持されていると見るべきであろう。おそらく今後は「関係性を重視する個人」を尊重する方向に進むものと思われる。情報化の進展によって、

個人相互の関係性は高まるので、個人主義の欧米においてもそうなるであろう。

従来の相互依存の連帯性を重視する会社は、生活文化を共有する共同体的連帯感に依拠するところが多かった。しかし今後は、メディアを通して遠隔地の人とのふれあいが活発となり、異文化の人達との連帯も必要となってきた。世代間の共生も、従来のような共同体内部でのかかわりにとどまらず、異質な文化をもった人びととの関係の中でも確立していくことが望まれよう。

4. 世代間共生の構築

異文化の共生、障害者と健常者の共生、企業間の共生、人と環境・企業と環境との共生など、「共生」という言葉が多く分野で使われるようになった。その言葉の使い方として、気の合う者が緊密な関係を保つ「和合」の意味や、対立を避けて利益を共有しようとする「共存」の意味で共生といわれることもあるが、これからの時代は、利害が一致しない関係であっても両者が相互に変化し合うことによって協調性を生み出していくという「共生」が重要となる。これは、異なる性質をもつ人と人あるいは人との間で、それぞれが相手の個性を重視してふれあいを深め、互に自己変革しながら調和した関係を築いていこうとするものである。

世代の異なる人と人との関係は、従来は従の秩序によって調和をはかってきた。しかし今日では世代間の文化の違いも大きくなり、価値観の相違などから従の秩序では協調性が得られなくなってきている。互に他世代の価値観を尊重し、相手から学ぶ姿勢で自分を生まれ変わらせていくことが、調和した関係を生み出していく秘訣となろう。異文化の人との接触では、意思の疎通を欠いたり緊張を生ずることも多い。が、新鮮な刺激を受けたり、自己変革の機会となることもしばしばある。国外旅行や留学は、こうした意図をもつことが少なくない。歴史哲学者トインビーは、異質な文化がふれあうことによって新しい文化が創造されると説いている。

教育においても、自己変革によって発展的に共生の関係を生み出すことが必要であり、長寿社会の世代間共生を確立する上で大切なことと思われる。筆者の所属する東海学園大学には、「共生人間論」という講義と実習の必修科目が設けられている。これは、高齢者の介護保健施設や障害児（者）の作業施設へ、2年生の学生が数人ずつグループで4日間通う実習である。学生は、共生の体験を持つために、高齢者の身のまわりの世話や対話、あるいは知的障害をもつ子どもといっしょに作業をしたりする。大部分の学生は、今まであまり触れ合うことのなかった人達とのふれあいやかかわりあいを通して、多くのことに目覚めていく。ささやかな援助行為に感謝されて喜びを感じたり、作業を共にすることによって知的障害をもつ子どもとのコミュニケーションが持てるようになってきたりすることによって、学生は成長し、より協調的な人間へ発展していく。21世紀が求める人間への、人間教育の一つの方法としておこなわれている。

5. 企業における世代間共生の方策

世代間共生が確立していない職場で、中高年と若年の労働者とが共に働く際には、作業テンポの不一致や効率の低下、若々しい雰囲気が減退するといった問題も生じよう。

これは、高齢者によって起る問題というよりも、職場のあり方の問題として考える必要がある。今日までの職場では、パフォーマンスを高めるために統一的な行動がとれる集団を理想とし、歩調を合わせることに努めた。しかしこれからは、個人の個性を認め合い、相補的に協調し合うことによって無理なく仕事が達成されることを理想とすべきである。話し合いによって職場の雰囲気が協調的になれば、それは可能である。企業におけるパフォーマンスは、課題達成あるいは目標達成のための実践活動であり、話し合いによって方向性を共有することが大切である。これによって、若者だけが意気さかんになったり、高齢者が過去の体験で若者をリードしようとしたりする弊害が除かれよう。また、世代によって考え方の違いがあることも明らかとなって意思の疎通が円滑となる。

このような努力は、パフォーマンスを高めるだけでなく、メンテナンスにも役立つ。上意下達によって専ら成績を高めようとする職場では、不満が蓄積したり人間関係が悪化して組織の健全な維持が困難となる。が、職場で話し合いがもたれて不満が表明できるとか、管理者がカウンセリングマインドをもって従業員の意見に耳を傾けるようになると、問題解決の糸口も明らかとなって、組織の健全化が可能となる。世代間共生においても、高齢者のプライドの問題とか、若年者が干渉を嫌う問題などが生じやすいので、カウンセリングによって心理的問題の解決をはかる必要がある。

職場に対する不満や人間関係の問題をもつ人は、自己の発言を共感的に理解したり感情を受容してくれる人と対話することによって自己を肯定する気持と他人を認める気持が湧いてくる。そのことによって冷静に問題解決をはかる道が開けたり、新しい人間関係を再確立する意欲が湧いてくる。仕事上の困難に直面したときも同様で、企業の達成目標や戦略が明らかにされ、従業員全体がこれを共有して話し合いがもたれるとき、前向きにとりくむ意欲が生じてくる。ただし、平生から、従業員が援助的、共感的な人間関係を体験し、社会的連帯感が実感されていることが前提となる。

生活文化を異にする世代間には、意図的な交流を促す働きかけがなければ、積極的なふれあいもたれにくい。高齢者・若年者にはそれぞれ異なる特性があるが、これによって初めから役割分担をきめることは必ずしも適切とはいえない。むしろ職場全体が達成課題や達成目標を共有して話し合う中で、世代間交流をはかり、自己の特性を自覚しつつ互に補完し合う関係を確立していくことが望まれる。

結 び

少子高齢化の進行によって、企業はこれを反映する組織によって経営していかねばならない。組織は、人間関係がきわめて重要であり、世代間の協調的な関係の確立が大きな課題となる。これは、従来の集団中心主義では対応が困難となろう。

これからの時代の「共生」は、個人尊重の立場に立ち、お互いの個性を認め合いながら自己改革をめざし、新しい協調関係を生み出していくものである。高齢者には結晶性知能や豊かな感性が備わっている。また若年者は行動力や決断力に富み、ものごとを積極的に推進する特性がある。この両者が十分に力を発揮しうる世代間共生の確立が強く求められるようになるろう。

このことは、企業組織に限らず、21世紀社会のさまざまな集団においても求められることである。人類が初めて直面する少子高齢化社会の生き方を模索する視座からも重視すべきであると考えられる。

参考文献

- 加齢と職業能力に関する研究会報告「長寿社会雇用ビジョン」労働省職業安定局 1991年
 中谷巖『日本経済の歴史的転換』東洋経済新報社 1996年
 津田真澄『日本の経営文化』ミネルヴァ書房 1994年
 内橋克人『共生の大地——新しい経済が始まる——』岩波新書 岩波書店 1995年
 石井敏『異文化コミュニケーションハンドブック』有斐閣 1997年
 折茂肇編『新老年学』2版 東京大学出版会 1999年
 奈倉道隆「異文化コミュニケーションと共生」研究紀要3号 東海学園大学 1998年
 奈倉道隆「浄土教に基づく共生思想と大学教育」印度学仏教学研究46巻2号 日本印度学仏教学会 1998年