

年齢逆転時代の到来

～年齢を超えた上司・部下関係を築くために～

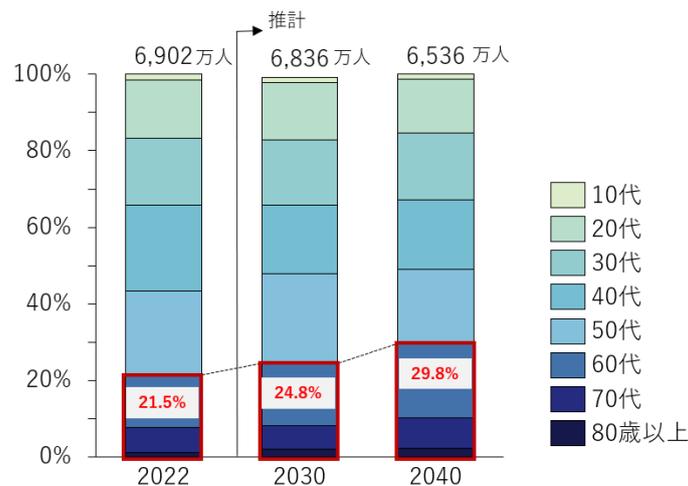
総合調査部 副主任研究員 高宮 咲妃

1. 増える上司・部下の年齢逆転

日本は本格的な人口減少社会に突入しており、日本の総人口は2008年1億2,808万人をピークに減少を続け、2056年には1億人を割ると推計されている（内閣府，2024）。高齢化率は29.3%（2024年10月1日時点）と世界で最も高い水準であることや、合計特殊出生率は1.20（厚生労働省，2023）と世界的に低水準である（注1）ことなど、少子高齢化に直面している日本社会では、企業内の組織構造にも急激な変化が起きている。

資料は、日本の労働力人口の年齢別構成について2022年時点の実績値と将来の推計値を示している。2022年の労働力人口は6,902万人、そのうち60代以上の割合は13.8%である。2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、70歳までの就業確保措置を講ずることが事業主の努力義務となるなど、高年齢者雇用は今後も進んでいくと予想される。このように高年齢者も含めた多様な人材の労働参加が一定程度進展することを想定したシナリオでは、2040年の労働力人口は2022年と比較して10%減の6,536万人となるものの、60歳以上の割合は約8%ポイント上昇し29.8%となる見込みである（独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2024）。

資料 日本の労働力人口と年代別割合の現状と推計



(注) 成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオの推計値。

(出所) 独立行政法人 労働政策研究研修機構(2024)「2023年度版労働力需給の推計」をもとに作成

一方で、厚生労働省(2019)によると、慣行による運用含め、47.7%の企業が役職定年制を導入している。導入企業では、課長以上の職位を対象に55歳を解任年齢として、解任後の賃金は低下するというのが一般的である。先に触れたように70歳定年などの制度普及により就労期間が長期化するなかで、役職を降りた後の就労期間は長くなり、結果的に年上部下は将来的に増加することになるだろう。また、従来の新卒中心の採用、年功序列制が崩壊しつつあり、中途採用比率が増加しているほか、意欲と能力さえあれば年齢に関係なく管理職に就くことができる制度を導入している企業も増えている。年下上司・年上部下の構図は、このような企業の組織構造の変化に伴ってますます顕著になってくるだろう。

2. 年下上司のマネジメント課題

Kunze(2016)によると、年齢差は人間関係の普遍的な側面であり、人が集まれば無意識のうちに自動的にお互いの年齢を判断し、それに従って行動しているとしている。また、年齢は、給与・専門知識・経験・階層的地位等の地位指標の一つであるとも指摘している。たとえばグループ内で最も年長のメンバーが最も高い報酬を受け、最も豊富な専門知識と経験を持ち、最も高い階層的地位にあれば地位は一致する。しかし、年齢が他の地位指標と一致しない場合、集団のメンバーの間に不快で動揺しかねない感情を呼び起こすとされている。これを年齢逆指揮関係(Buengeler et al., 2016)といい、この関係性は地位の不一致を引き起こし、部下に憤りや怒り等の否定的感情を抱かせる原因にもなる。今年の3月にも、年上部下から年下上司への逆パワハラが原因で部下側が処分された事例等がニュースになる等、裁判沙汰にまでなっているケースも散見される。

これから増加が見込まれる年下上司には、それぞれの職場で日々、年齢やそれに伴う専門知識や経験といった地盤を持たない状態で、自身に対して否定的な感情を抱いている可能性のある年上部下たちとの間に信頼関係を築き、部下たちの職務満足感を高め、組織目標達成を求められる、といった非常に難しいマネジメントが要求されているのである。

3. 上司・部下間の「信頼」の構築が鍵

信頼には「認知的信頼」「感情的信頼」の2つの種類があるとされている(McAllister, 1995)。認知的信頼とは、端的にいうと相手に対して「有能である」「意思決定と行動が一致している等、倫理的高潔さをもっている」と感じているかどうかである。一方で、感情的信頼とは、相手に対して、「親しみを感じている」「プライベートも含めて相談したいと思う」等、感情的なつながりがあり、弱みも見せられる状態のことをいう。組織の文脈では、直属上司に対するこの2種類の信頼が、上司との間で良質な社会的交換関係(注2)を促進し、組織の効率性を高めるだけでない

く、従業員のキャリアにも高い生産性と幸福度をもたらすことがわかっている。

この認知的信頼と感情的信頼は、それぞれ異なる性質をもっているものの、お互いが連携し、機能的に補完し合いながら、前述のようなポジティブなアウトカムを出す。たとえば、現部署経験が長く組織内の人から有能であると知覚されている、あるいはカリスマ性のある上司の元では、部下は「この上司についていけば組織は成功できる」と期待し、組織の目標へ向かって一丸となるが、その土台は認知的信頼であり、上司の有能さやカリスマ性だけでは感情的信頼を築くことは難しい。会議前のアイスブレイク、就業後の何気ない立ち話、お互いの個人的状況の共有など、業務以外の何気ないコミュニケーション等で感情的信頼も築いていく必要がある。

「認知的信頼」だけでも組織は十分機能すると感じる人も多いただろうが、そうではない。実際に、認知的信頼よりも感情的信頼のほうが大事であるという研究結果もある。米国 Auburn 大学で行われた研究では、上司に対する認知的・感情的信頼が、自発的な職場への貢献や組織へのコミットメントにどう影響するか、210組の上司と部下を調査している。その結果、上司への感情的信頼は①担当業務への行動（例：担当の業務責任を十分にこなしている）②担当業務以外の貢献（例：サポートを直接頼まなくても難しい業務を抱えている同僚の手助けを行う）③企業へのコミットメント（例：この企業で自分の残りのキャリアを費やせるなら非常に幸福だ）という3つすべてにおいて効果があった一方で、認知的信頼については関係がないことが明らかにされている（Yang & Mossholder, 2010）。

年下上司・年上部下の関係では、年上部下側が、今までの経験等から自分で判断し、上司には最低限の報告のみのコミュニケーションしか行わず、お互いの信頼関係の構築が難しくなってしまう等の課題がある。現在はリモートワークも普及し、効率性を突き詰める組織運営となってきたおり、「報告・連絡・相談」の時間を簡素化する傾向にもある。しかし、感情的信頼を構築するためには、こういった業務のコミュニケーションのみならず、職場内での雑談に代表される業務とプライベートの間の中間的なコミュニケーションも重要な時間であり、効率化を追求されるなかでも意識して取るべき時間である。

また、上司・部下の相互信頼には「双方向のコミュニケーション」が有意に強く影響し、こうした信頼が、二者関係の安定において肝要とされている（Anderson & Weitz, 1989）。上司側からだけでなく、報告、相談をまめに行う、職場でのコミュニケーションを密にする等、業務連絡も含めた部下側からのコミュニケーションは、年齢や経歴のギャップを乗り越えるためにも、非常に重要な要素である。

日常生活において「感情」は大きな役割を担っているものの、長らく組織行動学においては注目されてこなかった（Robbins, 2009）。しかし、昨今では、心理的安全性、エンゲージメント、組織に対するコミットメントに代表される、従業員の「感情」に対する理解が、組織行動学において重要性を増している。年齢逆転時代におい

では特に、効率性ばかり追求した組織運営では組織の感情的信頼が侵食され、結果的に組織弱体化を引き起こしかねないことを肝に銘ずるべきである。

以上

【注釈】

- 1) 合計特殊出生率は、アメリカ中央情報局（CIA）の2024年推定値によると、日本は1.40であり、世界227か国中212位である。CIAが算出した合計特殊出生率は推定値であるため、各国・地域の実際の合計特殊出生率とは差がある。
- 2) 社会的交換関係とは、非金銭的・非経済的なものを交換し合う関係のことを指す。具体的には、相手が自分を思いやってくれていれば、こちらも相手を気にかけるという関係性のことを指す。主に社会的交換理論（人は有形・無形の様々なモノやコトの交換によって関係性を形成・維持・発展していくという理論）において議論されている。社会的交換関係と対の言葉に経済的交換関係がある。

【参考文献】

- ・Anderson, E. & Weitz, B. (1989) “Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”
- ・Buengeler, C., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016) “The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age”
- ・Central Intelligence Agency “The World Factbook -Total fertility rate”
<https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/total-fertility-rate/country-comparison/>
- ・Kunze, F., de Jong, S. B., & Bruch, H. (2016) “Consequences of collective-focused and differentiated individual-focused leadership - Development and testing of an organizational-level model”
- ・McAllister, D. J. (1995) “Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”
- ・Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010) “Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach”
- ・厚生労働省(2019)「平成29年度版厚生労働白書」
- ・厚生労働省(2023)「令和5年(2023)人口動態統計月報年計(概数)の概況」
- ・内閣府(2024)「令和6年版高齢社会白書」
- ・独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2024)「2023年度版労働力需給の推計」
- ・Robbins, S. P. 高木 晴夫訳 (2019)「【新版】組織行動のマネジメント」

本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。作成時点で、第一生命経済研究所が信ずるに足ると判断した情報に基づき作成していますが、その正確性、完全性に対する責任は負いません。見直しは予告なく変更されることがあります。また、記載された内容は、第一生命保険ないしはその関連会社の投資方針と常に整合的であるとは限りません。