

高齢社会の先端を疾走する日本企業

低下してきた 日本の評価

スイスのローザンヌに本拠のあるビジネススクール「国際経営開発研究所（IMD）」が世界の六十九カ国（初期には三カ国）を対象に一九八九年から毎年発表している「世界競争力年鑑」の調査結果によると、一九九二年まで日本は、アメリカや中国を上回り一位と評価されていた。アメリカの社会学者E・ヴォーグの著書『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（一九七九）の見解を見事に体現していた日本の栄光の時代である。

しかし以後は毎年のように順位が低下して昨年は三十五位となり、アジアでも中国（二十六位）や韓国（二十七位）より下位になっている。さらに憂慮すべき事態は世界が情報社会に

突進している時代に、その分野で日本が地位を低下させていることである。前述のIMDが情報通信分野を対象にした「世界デジタル競争力ランキング」を発表しているが、昨年の順位で日本は三〇位で、ここでも中国（二位）や韓国（五位）よりも下位である。

これは情報社会での残念な状況であるが、国民生活にとっても残念な数値がある。オックスフォード大学ウエルビーイング研究センターが発表している約一五〇の国と地域を対象にした「世界幸福度ランキング」という調査では、一位のフィンランド以下、デンマーク、アイスランド、スウェーデンなど北欧諸国が上位に登場する一方、日本は五十五位である。過去五年も六二位、五六位、五四位、四七位、五一位であるから、たまた

ま昨年が低位ということではない。

日本が先行する 高齢社会

しかし悲観することはない。日本が世界一位となっている調査結果がある。高齢人口比率である。世界銀行の二〇二四年の調査によると、日本の六五歳以上の人口比率は二九・八％で世界二位である。一位はモナコで三六・二％であるが、ここは税制優遇制度の効果で、引退した高齢の富裕な人々が世界から移住してくる人口四万人弱の特殊な国家で例外であるから、日本は世界一位の老人大国と表現しても過言ではない。

日本が老人大国になったのは最近のことである。一九五〇年の主要各国の六五歳以上の高齢人口比率の上位はフランス（二・四％）、イギリ

ス（二・八％）、アメリカ（八・二％）であったが、日本は四・九％で低位であった。しかし、それ以後、急速に増加し、二〇〇五年には日本の高齢人口比率は世界一位に躍進し、二〇二五年には二九・四％で二位のイタリアの二五・一％、三位のドイツの二三・七％とは大差である。

このような状況を反映し、日本は六五歳以上の労働者数比率が先進諸国で最大である。二〇二一年の時点で、日本は一位で一三・六％であるが、韓国は一三・〇％、アメリカは六・六％、イギリスは三・八％、ドイツは三・一％、フランスは一・六％で、日本と韓国が突出している。これは長寿社会となり高齢でも一定の収入を必要とするという理由だけではない。労働を善行とする思想が影響している。このような高齢社会の事例を以下に紹介する。

高齢時代に対応している 日本企業

二一世紀になって人口が減少に転換した日本では人手不足が企業に

とって深刻な課題となり、定年制度を廃止し、年齢や性別などに関係しない人事制度を導入する企業が増加傾向にある。

富士の企業YKKはフラスナーを世界に輸出している企業であるが、年齢、性別、学歴、国籍に左右されない人事制度をめざして二〇一三年から定年の延長を開始し、二一年には定年制度を廃止している。

空調設備大手のダイキン工業は、二〇二四年から定年を六〇歳から六五歳に延長するとともに、役職定年の制度を廃止し、これまでは五九歳以下に適用していた評価制度と賃金制度を六五歳まで適用するよう改革した。

自動制御装置などの大手のオムロンは六〇歳以上のシニア社員の再雇用制を導入していたが、二〇二一年の同一労働同一賃金の法律の施行を契機に、年齢ではなく仕事内容に対応した賃金制度に移行している。

徳島が基盤の阿波銀行は、従来の年齢による給与体系を二〇〇二年に廃止し、二〇二一年には定年を五歳

延長して六五歳にした。一五％の行員は家庭重視で六〇歳の退職を選択しているが、八五％は六五歳まで在職している。

これら数例は、現在の企業制度が登場した時代と比較して平均寿命が急速に長期になり、その制度が適合しなくなった時代の先端に出現した現象の一部であり、今後ますます既存の制度を打破していく変革が発生する。

二〇一六年に発刊された、L・グラットンとA・スコットの共著「ライフ・シフト」は、長寿により人生一〇〇年時代が到来した時代の生活を考察した内容であるが、従来の「教育→仕事→引退」という一生の時間を区切る人生から、人生のどの段階でも「学習・労働・余暇」を並行して経験する一生を提言し、七〇万部以上発行のベストセラーになっている。老人大国・日本は世界が巨大な転換を開始した時代の先端国家なのである。

東京大学を専攻教授
つきの よしお
月尾嘉男



昭和三七（一九四二）年生まれ。東京大学工学部卒業。工学博士。コンピュータ・グラフィックス、人工知能、仮想現実、メディア政策等を研究するとともに、全国各地で私塾を主宰し、地域の有志と共に環境保護や地域計画に取り組む。