

〈論 説〉

高齢化と企業経営：

フランチャイズ経営へのインプリケーション

小 本 恵 照

1. はじめに

経済状況や社会情勢といった企業を取り巻く環境は、企業に大きな影響を与える。経営戦略や組織が環境に適合していないと、経営成果の低下につながるからである (Lawrence & Lorsch, 1967)。環境変化への企業の対応については、対応が困難だとする環境決定論的な見解 (Hannan and Freeman, 1977) もあるが、成功するかどうは別として企業は何らかの対応を行うのが普通である (Hrebiniak & Joyce, 1985)¹。対応方法には、変化が生じた後に行動するという受動的な対応もあるが、変化を予見し先取的 (proactive) に行動する主体的な対応もある。近年では先取的に企業が環境に働きかけることの重要性が増している。先取的に対応することによる先行者優位が、競争優位の獲得につながるからである (Lomberg et al., 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1999)。インターネットをベースとするプラットフォーム・ビジネスがその典型的事例である。多くの企業が先取的な姿勢を強めると、環境変化への対応の遅れが経営の致命的な失敗となる可能性が増す。したがって、現代の経営では、将来の環境変化を予測し主体的に対応する必要性が増している。

¹ 企業の対応に関するより詳細な内容については Sarta et al. (2021) がある。

こうした点を踏まえ、今後の企業経営にインパクトを与える環境変化を考えると、気候変動、デジタル化、エネルギー問題など多くのものがある。これらの中で、変化の方向や大きさが高い精度で予測可能でかつ重大な変化は人口の高齢化である(小峰, 2016)。予測の精度が高い場合には対応が容易となるため、先取的な対応の重要性がより大きくなる。そこで、人口の高齢化と企業経営の課題を見ていく。

日本における高齢化自体は1955年頃には始まっており、既に65年以上にわたり高齢化が続いている。しかし、高齢化スピードの加速と高齢化水準の上昇は近年の大きな特徴となっており、しかも今後も20年程度はこの傾向が続くことは様々な面で大きな課題となっている²。たとえば、高齢化の予想以上の進展は、年金制度といった社会保障制度の持続可能性に大きな影響を与え内容の見直しにつながっている。また、社会保障制度の見直しは雇用関連規制に影響を与え、高齢従業員の雇用を増加させる要因となってきた³。今後の高齢化の進展を踏まえると、社会保障制度の見直しと高齢者雇用の増加は当面続くことが見込まれる。

高齢従業員の持続的な増加を踏まえると、高齢化に伴う従業員の肉体的および精神的な変化を考慮する中で、企業は高齢従業員が活躍できる場を提供する必要がある。以下では、その際の企業経営にとっての課題をより具体的に見ていきたい。高齢従業員に関しては、高齢者雇用安定法の改正によって2006年度から65歳までの従業員の継続雇用の義務が課され、2021年度からは70歳までの継続雇用の努力義務となっている。この制度変更を受け、企業は再雇用や定年延長といった対応を行っている。今後も制度変更への対応が必要だが、高齢者の雇用を延長すること自体は、実務上の負荷はあるものの給与制度や退職金制度などの変更という解決手段が判明しているため、比較的対応が容易な課

² ここでは人口に占める65歳以上の人口比率によって高齢化を計測している。1920年からの国勢調査のデータによると、1950年までは65歳以上の割合は5%前後で推移し明確なトレンドは見られなかったが、1955年に比率が高まってからは上昇が続いている。

³ 森山智彦 / 労働政策研究・研修機構 (2022)。

題と言えなくもない⁴。

より難しいものは、増加する高齢者のモチベーションをいかにして高め、企業の成果につなげていくかという点である⁵。この点については、従来の経営学の知見を適用できる面はあるが、加齢が従業員に与える影響 (Moody & Sasser, 2021) と様々な年齢の従業員がともに働くという年齢の多様性が増す職場 (Boehm & Kunze, 2015) という、高齢化時代特有の影響を別途考慮しなくてはならないことが重要である。まず、前者の点については、高齢者と若年者では、身体的、認知的、感情的な面で違いが存在することが挙げられる。たとえば、高齢になると肉体的な能力は低下するが、一方で人生経験を踏まえた知恵が増え感情の制御能力が高まる可能性がある。したがって、両者を同質な存在 (労働力) として捉えることは最適な経営につながらない恐れがある。

後者の点については、高齢化時代の経営にとっては、年齢が離れた従業員がともに働くことが増える。そこでは高齢従業員に対する偏見や差別 (Ageism) の存在が指摘されている (Nelson, 2002)。一方で、年齢構成の多様性が高まることのプラス効果が生じる可能性もある。知識、経験、スキルが異なるメンバーがともに働くことがより良い解決法を生み出すという、情報・意思決定的視点 (Information/decision-making perspective) からの評価である (Van Knippenberg

⁴ 大和ハウスは2022年4月から役職定年制を廃止している (日経産業新聞2022年4月6日、15ページ)。マツダは段階的に65歳に定年年齢を引き上げることに決め、併せて定年後の再雇用社員と現役世代で異なっていた等級制度を一本化する (日経産業新聞2022年6月27日、18ページ)。

⁵ 従業員のモチベーションの向上については、従業員の特質・属性、業務内容、賃金制度、職場環境など影響を与える要因が多いため問題が複雑であり、解決策を見つけるのが難しいという特徴がある。また、「働かないおじさん」という言葉で高齢男性従業員のモチベーション低下が指摘されることも多い (「働かないおじさん」には訳がある 50代社員をダメにする役職定年と定年後再雇用」、週刊東洋経済、2017年9月30日号、pp. 44-46; 「特集 どうする働かないおじさん：終身雇用崩壊後のサバイバル」、日経ビジネス、2020年3月16日号、「Part2 脱・"働かないおじさん"」、週刊東洋経済、2021年12月11日号など)。ただし、モチベーション低下の明確な記述や検証はない。学術的な分析では、欧米での研究ではあるが、年齢とコアとなる職務成果には統計的な有意な関係はないというのが現時点での有力な結論となっている (Beier et al., in press; Ng & Feldman, 2008)。

& Schippers, 2007)。また、組織の平均年齢が上昇すると、将来への期待の低下から組織のイノベーション風土が減退するが、組織の年齢の多様性（標準偏差）の増加は将来への期待の低下を抑制する効果を持つことも示されている（Rudolph & Zacher, in press）。

このように職場で高齢者が増えると、個々の高齢者および高齢者とともに働く同僚や上司に関して、これまで以上にきめ細かな配慮を行った経営が必要になる。その巧拙が経営の成果を左右するからである。こうしたことから、年齢多様性の大きな職場での経営に関する科学的知見が求められている。

ここまでの記述は、企業に雇用されている従業員を対象としたものであるが、高齢化の影響は企業家にも及ぶ。創業する企業家の年齢が上昇すると同時に、以前から活動している企業家の年齢も上昇しているからである。高齢の企業家は、意思決定、目標設定、幸福感（Well-being）、健康などの面で、若年企業家とは異なっており、異なる経営課題を抱えている（Halvorsen & Morrow-Howell, 2017）。また、企業家の一形態であるフランチャイズ加盟者は、フランチャイズ本部との関係の中で活動を行うため（Davies et al., 2011）、より複雑な経営課題を抱えている可能性がある。このような点を踏まえると、高齢化する企業家の実態や課題を把握することは、効果的な創業支援といった政策立案の基礎となるとともに、企業家が自己の経営を見直す機会を提供することにつながる。

高齢化の進展は日本に限られた話ではなく、全世界的な課題である。このため学術分野で高齢化研究が急速に発展していることにも注目する必要がある。心理学分野をみると、高齢化に関する研究領域としては老年学（Gerontology）が以前から存在している⁶。また、幼年期や青年期については発達心理学も存在する。これら分野での発展も続いているが、人生の特定の時期を対象とするのではなく、人の生涯（Lifespan）を対象に発達を考えていくという生涯発達の視点からのアプローチが重視されるようになってきている（Rauvola & Rudolph,

⁶ 佐藤（2008）によると、1800年代から高齢化（Aging）の研究が始まり、1945年の米国老年学会の設立など経て1950年代から研究が発展したとのことである。また、1970年代から生涯発達研究としてさらに研究が発展した。

2022)。経済や経営の分野では、高齢化の重要性が高まる中で、The Journal of the Economics of Ageing や Work, Aging and Retirement といった高齢化に特化した学術雑誌が刊行されるようになってきている。高齢化研究で得られた科学的知見を経営に応用していくことが、今後の企業経営では重要となる。

こうした現状を踏まえ、本稿では高齢化の実態を把握する中で、高齢化に関する理論を概観し企業経営に与える影響を整理する。特に、フランチャイズ展開しているビジネスにあっては、フランチャイズ加盟者やその従業員との関係の中で、企業家と労働者に関する高齢化の影響が同時に現れるという複雑性が存在するため、フランチャイズ経営に焦点をあてた分析を加える。具体的には、第2節では、高齢化の現状と今後の見通しを、世界と日本について概観する。第3節では、わが国における高齢化の進展に伴う就業者の変化を年齢階層別の就業状況から把握する。第4節では、高齢化問題を分析する際の基礎となる高齢化に関する主要理論を概観する。第5節では、フランチャイズ加盟者を中心とした企業家に関するデータを用いて高齢化の影響を確認する。第6節では今後の課題について触れる。

2. 高齢化の現状と予測

2.1. 世界の高齢化

人口の変化は出生率と死亡率の変化によって生じる。世界人口は信頼できるデータが入手できる1500年には5億人だったが、19世紀前半に10億人を超え、1900年には約15億人、2000年に60億人、2020年は79億人と増加が続いている (Bengtsson & Scott, 2013; United Nations, 2022)。19世紀以降の急速な人口増加の要因としては、幼児期を中心とする死亡率の低下が生じたものの、出生率がそれに応じた低下を示さなかったことが挙げられる。死亡率の低下は、公衆衛生の進歩、医学の発達、生活水準や食生活の向上、個人の衛生管理の向上、病気への接触の減少などが主な要因である。今後については、サブサハラ・アフリカでは上記の要因から人口の増加が見込まれるものの、東アジアや欧米で

は死亡率低下の要因は剥落しており2050年にかけて人口減少に転じると予想されている(表1)。特に、ブルガリア、ラトビア、リトアニア、セルビア、ウクライナは、2050年にかけて20%以上の人口減少が予想され、中国は2023年から減少に転じるとされている(United Nations, 2022)。

死亡率の低下が進むと、それに呼応するように出生率が低下することは多くの国で観測されている⁷。死亡率と出生率の低下のタイムラグによって、次のような現象が観察される。まず、先行して低下する死亡率の効果によって、人口の平均年齢が低下するという若年化が進む。主として幼児やこどもの死亡率が低下するため、出生率が低下しない中では若年層の比率が高まるからである。しかし、その後は出生率の低下が進むことによって高齢化が進行する。若年層の人口割合が低下するからである。この高齢化は人口構成の変化の初期に生じることから、Bengtsson & Scott (2013) はこれを第1期高齢化(First population aging)と名づけている。この高齢化は、人口増加に伴う資本装備率の低下や従属人口指数⁸の低下から、経済にとって望ましい高齢化とされている。また、この期間の人口構成の変化は、出生率の変化によって大半が説明できることが分かっている。スウェーデンを対象とした分析によると、出生率を1860年時点で固定し、死亡率は現実の値を用いて人口構成の推計を行うと、1950年時点の人口構成は1860年のものとほぼ一致する。一方、死亡率を1860年時点で固定し、出生率は現実の値を用いて人口構成の推計を行うと、1950年時点の推定値は現実の人口構成にほぼ一致する⁹。

さらに年数が経過し、出生率の低下が小さくなり定常的な状態に移行する

⁷ 高出生率・高死亡率から高出生率・低死亡率を経て、低出生率・低死亡率に移行すると考える人口転換理論(Theory of Demographic Transition)が、このプロセスを説明する理論となっている(Davis, 1945)。ただし、この理論に該当しないケースも多くみられる。

⁸ 幼年人口と老年人口の合計に対する生産年齢人口の比率で計算される。幼年人口は15歳未満人口、老年人口は65歳以上人口、生産年齢人口は15歳以上65歳未満人口とされることが多い。

⁹ 1900年と2000年について同様の分析を行った場合も同様の結果となっている(Bengtsson & Scott, 2013)。

表1 世界人口の予測

地域	(百万人)		
	2022	2030	2050
世界全体	7,942	8,512	9,687
サブサハラ・アフリカ	1,152	1,401	2,094
北アフリカおよび西アジア	549	617	771
中央アジアおよび南アジア	2,075	2,248	2,575
東アジアおよび東南アジア	2,342	2,372	2,317
ラテンアメリカおよびカリブ海諸国	658	695	749
オーストラリアとニュージーランド	31	34	38
オセアニア*	14	15	20
ヨーロッパおよび北アメリカ	1,120	1,129	1,125

* オーストラリアとニュージーランドを除く。

(出所) United Nations (2022)

段階になると、出生率ではなく死亡率が大きな影響を与え始める。Oeppen & Vaupel (2002) によると、1840年を起点にすると、女性の寿命は1年で3か月延びている。こうした死亡率の低下が人口構成に大きな影響を与えるようになると、第2期高齢化 (Second population aging) に入る。この段階になると、老年人口が従属人口に占める比率が大きくなり、現役世代の健康保険や年金といった社会保障関係の負担が増すという高齢化に伴う課題の重みが増す。日本や欧米は第2期高齢化段階に入っており、社会や企業が大きな影響を受ける状態が続いている。

2.2. 地域別の状況

2022年時点での国連による生産年齢人口の全人口に占める割合 (生産年齢人口比率) の今後の見通しは、東アジアおよび東南アジア、欧州および北米、オーストラリアおよびニュージーランドでは、横ばいまたは低下となる (United Nations, 2022)。ラテンアメリカとカリブ海諸国は2040年初めに低下に転じる。中央アジアと南アジア、北アフリカと西アジアでは、2045年までに減少に転じると予測されている。したがって、オセアニアとサブサハラ・アフリカのみが2050年まで生産年齢人口比率の上昇が続く地域となる。

このような人口動態を反映し、65歳以上の高齢者の全人口に占める比率は

表2 65歳以上人口の比率

地域	(%)		
	2022	2030	2050
世界全体	9.7	11.7	16.4
サブサハラ・アフリカ	3.0	3.3	4.7
北アフリカおよび西アジア	5.5	7.0	12.5
中央アジアおよび南アジア	6.4	8.1	13.4
東アジアおよび東南アジア	12.7	16.3	25.7
ラテンアメリカおよびカリブ海諸国	9.1	11.5	18.8
オーストラリアとニュージーランド	16.6	19.4	23.7
オセアニア*	3.9	5.1	8.2
ヨーロッパおよび北アメリカ	18.7	22.0	26.9

* オーストラリアとニュージーランドを除く。

(出所) United Nations (2022)

世界的に上昇する(表2)。アジア地域では2050年に向け2022年の水準の2倍を超える見通しとなっている。2050年に向けて世界の大半の地域が第2期高齢化の段階に入り、高齢化が世界的な問題になることが予想されている。

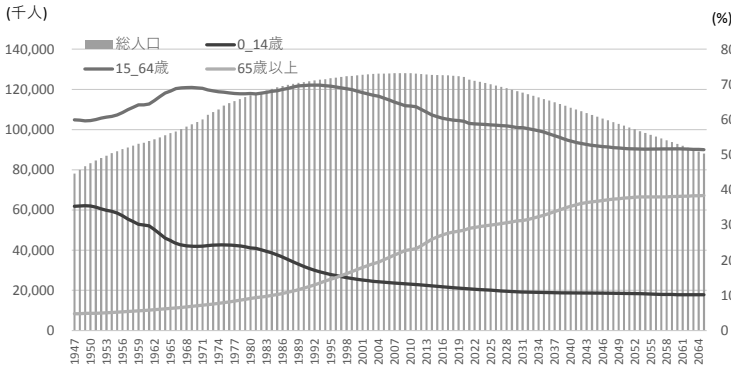
2.3. 日本の高齢化の現状と予測

日本の人口については、奈良時代(725年)の451万人から、1721年(享保6年)にかけての1,000年間で3,127万人にまで増加した¹⁰。その後は、1873年(明治6年)には3,229万人まで増加したが、約150年間という期間でみると伸びは僅かにとどまった。しかし、明治、大正、昭和にかけて近代化が進む中で人口の伸びは高まり、1890年に4,131万人、1920年に5,596万人、1950年に8,389万人と増加している。なお、1890年から1920年にかけての年率での人口増加率は1.02%、1920年から1950年にかけての年率での人口増加率は1.36%となる。

日本の人口の推移を総務省の「人口推計」のデータによって1947年以降の変化を詳細にみていく。それによると、1947年から1976年までは例外的な年を除き毎年1%を超える人口増加を示してきた。この時期は明治時代以降の人口増加率が維持されていたと判断される。しかし、1977年以降は恒常的に1%を

¹⁰ 1950年にかけての人口の増加に関する記述は吉川(2016)をもとにしている。

図1 日本の人口の推移



(出所) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」のデータをもとに筆者作成

下回ることとなり伸び率の低下が続いた。その結果、2008年の128,084千人をピークとして、2009年以降は人口減少に転じている(図1)。2020年までの減少幅は190万人を超える人数になっている¹¹。

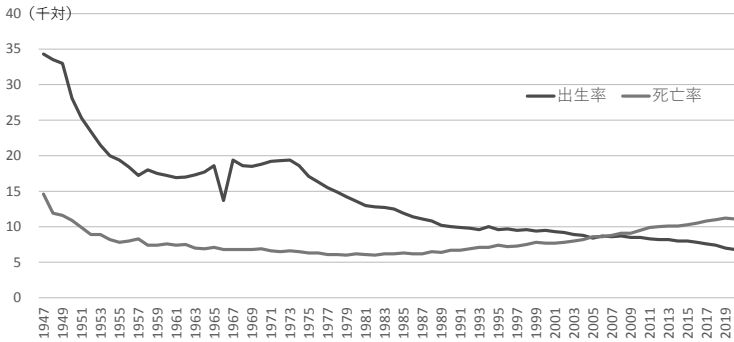
人口動態には、出生率と死亡率が影響する(松浦, 2014)。人口千人あたりで計算した出生率と死亡率の推移は図2のとおりである。出生率についてみると、1940年代は30を超えていたがその後は低下が続き、2020年には7を下回る水準となっている¹²。死亡率は、1940年代の約15から1980年頃にかけて6まで低下し、その後は高齢者の増加から緩やかに上昇を続け、足元では11を超える水準となっている。死亡率と出生率の変化から見ると、1970年代半ばまでは第1期高齢化時代であったが、その後は第2期高齢化時代に入っている。

人口構成の変化をみると、14歳以下の幼年人口の割合は一貫して低下し、65歳以上の高齢者の割合が高まっている。1970年後半からその伸び率が高まっていることが注目される。この結果、15歳以上64歳以下の生産年齢人口は、1990年代初頭の約70%をピークに低下が続き、2020年は約60%にまで低下し

¹¹ 人口動態統計によると2021年は最大の減少となったようである。

¹² 合計特殊出生率は1947年の4.54から低下が続き、2019年では1.36となっている。

図2 出生率と死亡率の推移



(出所) 人口動態統計をもとに筆者作成

ている。

今後については、2050年以降も人口の減少は続く見通しである。一方、高齢者人口比率については、2040年半ばまで比率を高めるものの、その後は38%程度で安定する。今後20年間は高齢者人口比率の上昇が続くことから、高齢化に伴う課題はより深刻さを増すことが予想される。

3. 高齢化と労働

3.1. 高齢者の就業率

人口の高齢化が進む中では、各年齢の就業率が不変だったとしても就業者の高齢化(就業者の平均年齢の上昇)は進む。しかし、欧米や日本では、2000年以降、高齢者の就業率が高まっているため、就業者の高齢化は人口の高齢化を上回るペースで推移している。

高齢者の就業率の上昇の理由は国によって事情は異なるが、高齢者の増加に伴う年金や健康保険などの退職者関係のシステムの維持が困難になってきていることは共通している(Finkelstein et al., 2015)。わが国の状況を見ると、公的年金の支給開始年齢の引き上げと、それに連動した高年齢者雇用安定法の改正

の影響が大きい。年金の支給開始年齢の引き上げは、退職後の収入の減少に直結するからである。年金支給開始までの期間に就労しないならば無収入となってしまうため、年金の支給開始年齢の引き上げは高齢者の就業を促進する。さらに、高年齢者雇用安定法の改正によって、定年を65歳未満に定めている事業主は、(1)65歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)65歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入という3つの方法のいずれかによって、65歳までの雇用確保が義務付けられたことも大きな影響を与えている。65歳までは従業員には希望すれば何らかの仕事に就けることが保障されているからである¹³。なお、2021年度からは高年齢者雇用安定法の改正によって70歳までの雇用が努力義務となっている¹⁴。

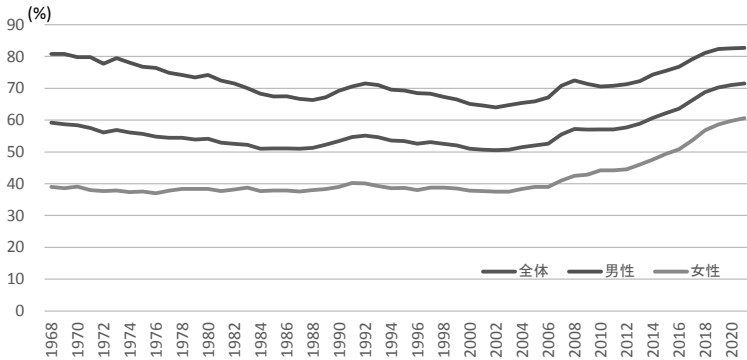
こうした状況を踏まえ、具体的な就業率の推移を見ることとしたい。まず、60~64歳の就業率の推移は図3のとおりである。1968年には男性80.8%、女性39.0%だった就業率は、2002年にかけてそれぞれ64.0%、37.5%まで長期的に低下したが、その後は上昇に転じ2021年には82.7%、60.6%という水準となっている。最近の変化には高年齢者雇用安定法の改正が影響している。しかし、それ以外にも、平均寿命が延びる中で経済的収入の確保が必要となっているこ

¹³ 雇用確保措置については、2004年の高年齢者雇用安定法の改正(2006年施行)では、老齢厚生年金の定額支給開始年齢までの雇用を確保することであった。また、雇用確保措置は義務付けられたが、継続雇用制度の適用対象者を限定できる規定があったため完全な義務化ではなかった。老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げ(2013年開始)に対応するため、2012年に高年齢者雇用安定法が改正され、この時点で対象者を限定できる規定が廃止された。ただし、廃止には経過措置が設けられており、報酬比例部分の支給開始年齢に到達した以降の者については、その基準を引き続き利用できることとなっている。2026年以降には経過措置は完全になくなる(労働政策研究・研修機構, 2017)。

¹⁴ 定年引き上げ、定年制の廃止、継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入は、65歳までと同様の内容である。ただし、継続雇用制度については、従来は特殊関係事業主(子会社、親会社など)に限定されていたが、他の事業主によるものも可能となった。さらに、(1)70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度、(2)70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度が新たに導入された。

- a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
- b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業

図3 就業率の推移(60~64歳)



(出所) 総務省「労働力調査」のデータをもとに筆者作成

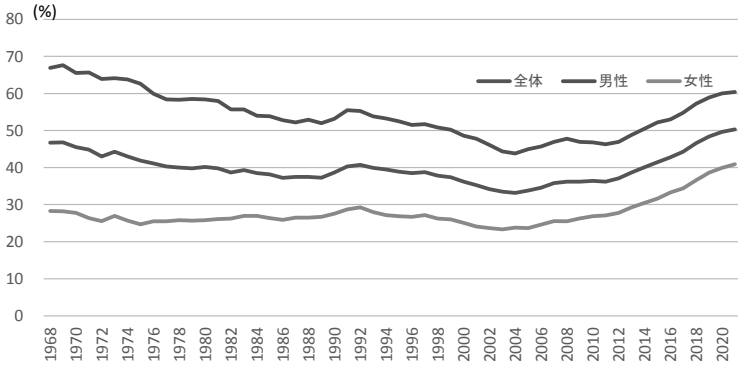
と、労働に対する価値観の変化など(電通総研+池田謙一, 2022)、仕事を巡る様々な要因が関係していると考えられている(Beier & Davenport, 2022)。

65歳から69歳の年齢階層の変化も同様の傾向となっており、1968年には男性66.9%、女性28.3%だった就業率は、男性は2004年の43.8%、女性は2003年23.3%まで長期的に低下した。その後はそれぞれ上昇に転じ2021年には60.4%、40.9%にまで高まっている(図4)。全人口に占める60歳代の割合が高まる中で、就業率が2000年代初頭から上昇に転じているため、企業経営に与える高齢者の影響は急速に大きくなっている。超長期的な視点で就業率を捉えると、2000年初頭を境にそれまでの低下トレンドが上昇トレンドに転換したと判断することができる。

3.2. 就業形態から見た変化

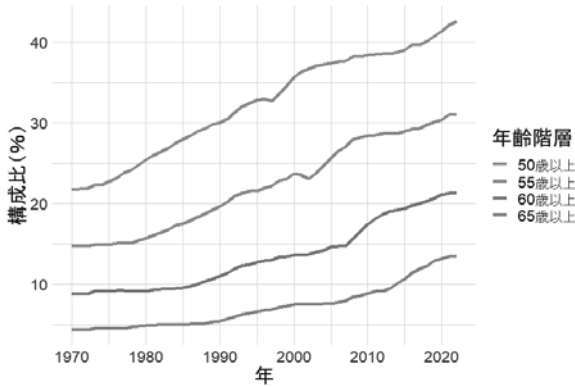
総務省の「就業構造基本調査」のデータをもとに就業者の年齢別内訳を見ていく。就業者の年齢階層別内訳から50歳以上、55歳以上、60歳以上、65歳以上という4つの段階を設定し、それぞれが全体に占める割合の推移を示したものが図5である。50歳以上の就業者は1970年には21.7%に過ぎなかったが、2021年には42.6%を占めるに至っている。60歳以上と65歳以上については、

図4 就業率の推移(65~69歳)



(出所) 総務省「労働力調査」のデータをもとに筆者作成

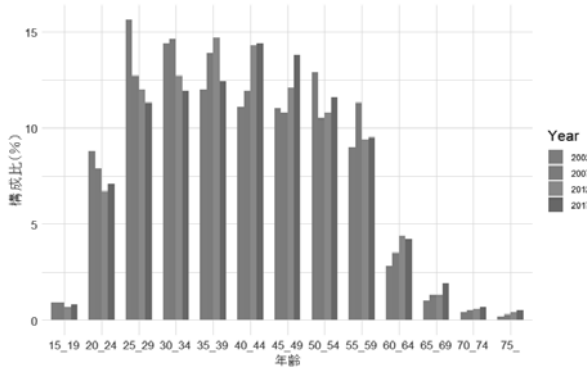
図5 就業者の年齢階層別内訳



1970年にはそれぞれ8.8%、4.5%だったが、2021年には21.4%、13.5%となっている。就業者の高齢化が進んでいることがわかる。60歳以上および65歳以上については、1980年代後半頃から構成比の上昇が顕著となっている。

就業者の高齢化が確認できたが、就業者には正社員や自営業者など複数の形態がある。また、性別によって状況も異なっている。そこで、主要な年齢階層別の変化を就業形態ごとおよび性別ごとに見ていく。なお、使用したデータ

図6 就業者の年齢階層別内訳：正社員（全体）



の就業構造基本調査で入手できる最新のデータは2017年である。したがって、2002年から2017年までの15年間の変化を確認することとなる。

まず、正社員について男女を合計した全体をみると、35歳以下の割合が低下し中高年の比率が高まっている傾向が読み取れる（図6）。なお、年齢階層別データの推移を見る場合、団塊ジュニア世代といった世代ごとで人数がかなり異なる点に留意する必要がある。なお、全体に占める60歳以上の就業者の割合については、徐々に高まっているものの2017時点でも7.3%と1割には届かずそれほど大きくはない。

性別ごとにみると、男性の分布は、29歳以下が占める割合がやや小さいという点に違いはあるものの、全体の分布に類似した形状となっている（図7）。

女性については、未婚者が多い34歳以下の割合が大きいことが特徴である（図8）。2012年までは34歳以下の割合は低下傾向だったが2017年には上昇に転じている。世代による人口の違いから厳密な判断は難しいが、60歳以上の割合は徐々に高まっていると判断される。ただし、男性と同様に60歳以上の就業者が全体に占める割合はあまり大きくない。

一方、非正規社員についてみると、男女を併せた全体では60歳以上の割合が大きいことが特徴となる（図9）。特に、65歳以上の割合が急速に高まって

図7 就業者の年齢階層別内訳：正社員（男性）

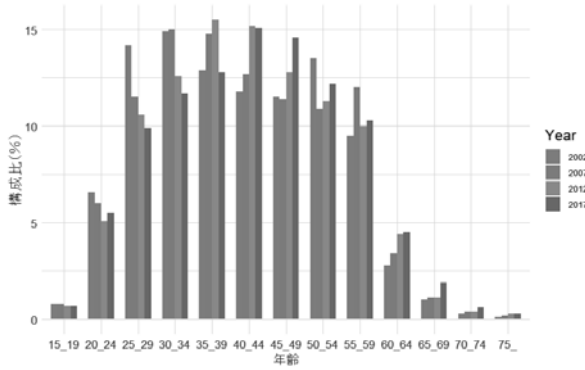
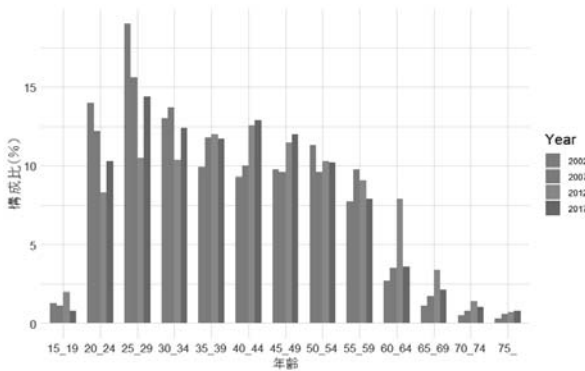


図8 就業者の年齢階層別内訳：正社員（女性）



いることは注目される。また、60-64歳の層も割合を高めている。現時点では、高齢者の活用が非正規雇用を中心に進んでいることがわかる。これには、高年齢者雇用安定法改正の影響や非正規雇用での就労を希望する傾向が使用者側と雇用者側のいずれにもあることを反映していると見られる。

男性についてみると、分布の形状については29歳以下と60歳以上が占める割合がかなり大きい(図10)。59歳までは正社員雇用が標準的な就労形態となっていることや、大学卒業後の就労などが影響しているとみられる。また、経年

図9 就業者の年齢階層別内訳：非正社員（全体）

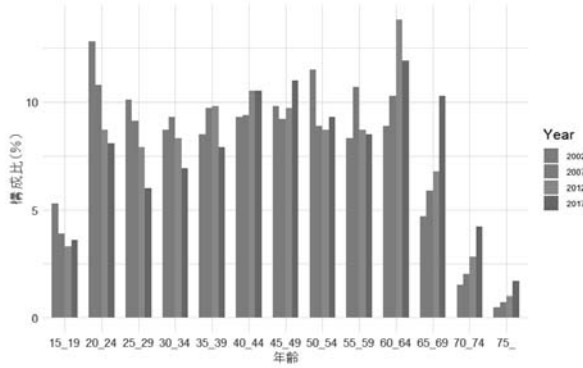
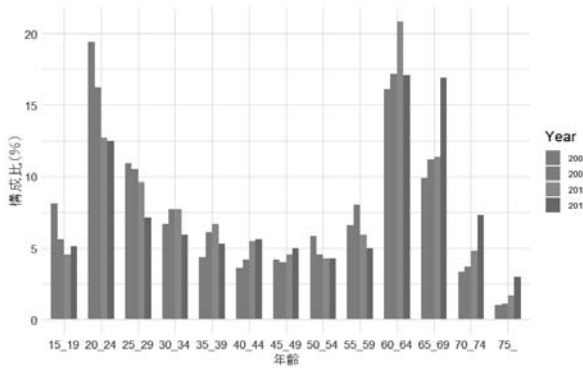


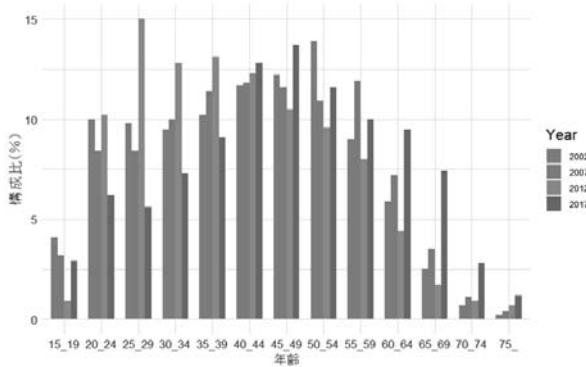
図10 就業者の年齢階層別内訳：非正社員（男性）



変化では60歳以上の割合が高まっている。特に、70歳以上の就業者の割合の上昇が目立つ。非正規雇用の職場では、仕事内容によっては年齢に大きな違いのある従業員と一緒に仕事をする場面が多いことが推測される。

女性については、分布の形状については正社員との違いは比較的小さい(図11)。経年変化については、35-59歳では調査年ごとの変動はあるが大きなトレンドは確認できない。ただし、34歳以下については比率の低下、60歳以上は比率の上昇が確認される。前者は、若年の女性の正社員割合が高まっているこ

図 11 就業者の年齢階層別内訳：非正社員（女性）



とが影響していると考えられる。後者については、法改正によって高齢者雇用の促進が進んだこと、経済的、社会的、あるいは健康などの点から就業意欲が高まったことなどが考えられる。

2017年までの変化を見てきたが、それ以降も変化が続いていると考えられる。2017年以降の動きについては、「労働力調査」から暫定的な姿を見ておきたい。2022年7月時点の正社員と非正規社員について見たものが表3である。2017年の就業構造基本調査の数値を下段に網掛けで併記している。男性と女性がともに、正社員と非正規社員について高齢化が足元でも続いていることがわかる。特に、男性の非正規社員で高齢者の構成比の上昇が大きい。人口動態の予測や高齢雇用者に対する施策を踏まえると、この傾向は当面は続くことが予想される。

ここまでは企業に雇用されている従業員の状況のみを見てきた。しかし、就業者には従業員以外に自営業者と役員もいる。2017年時点で、正社員3,430万人、非正規社員1,890万人、自営業者670万人、役員400万人である。そこで、以下では自営業者と役員の合計（以下、「経営者」と呼ぶ）と自営業者の状況を年齢階層別にみていく。なお、就業構造基本調査では、自営業者は個人経営が含まれ、会社組織の経営者は雇用者の中の役員として計上されている。役員の内訳は多様だが、中小企業の数が圧倒的に多いため本稿では自営業者と役員を合計

表3 就業者の年齢階層別内訳(2022年7月時点)

(1) 正社員

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
全体	7.7	23.0	23.7	27.4	10.1	4.8	3.4
	7.8	23.3	26.8	25.3	9.5	4.2	3.1
男性	6.2	20.9	24.5	28.7	11.0	5.2	3.5
	6.2	21.5	27.8	26.9	9.5	4.2	2.8
女性	10.5	26.8	22.1	25.1	8.4	3.9	3.1
	11.2	26.8	24.5	22.2	9.5	4.2	3.8

(2) 非正規社員

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
全体	12.8	11.1	15.5	20.8	9.1	12.1	18.8
	11.7	12.9	18.5	20.3	8.5	11.9	16.3
男性	18.7	11.4	9.1	10.2	4.6	15.7	30.3
	17.6	13.0	10.9	9.3	8.5	11.9	27.1
女性	10.0	11.0	18.5	25.8	10.9	10.4	13.4
	9.1	12.8	21.9	25.3	8.5	11.9	11.3

(出所) 総務省「労働力調査2022年7月」のデータをもとに筆者作成、下段の網掛けの数値は2017年の就業構造基本調査の値である。

した経営者を中心に見ていく。

従業員と比較した場合の経営者の大きな特徴は、60歳頃にかけて次第に構成比が大きくなっていくことである(図12)。なお、自営業者のみを対象とした場合も大きな違いはみられない(図13)。起業するには知識、スキル、資金など様々な経営資源が必要だが、従業員としての経験を積むことによって経営資源が蓄積されていくことが影響していると考えられる。また、一定の年齢になった時点で、親などの親族から事業を承継することも多い。さらに、従業員として働く場合には定年によって就業可能な年齢に上限が設けられていることが多いのに対し、自営業者ではそのような制限はない。また、役員の場合も就業可能な年齢には明示的な上限のないことも多い。こうした事情から中高年齢者の占める割合が大きくなっていると推測される。

また、年齢階層別構成比の経年の推移を見ると、少なくとも65歳以上では比率の上昇が続いていることが見て取れる。経営者にはもともと高齢者が多かったが、近年はより一層高齢化が進んでいることになる。その主たる理由と

図12 就業者の年齢階層別内訳：経営者（全体）

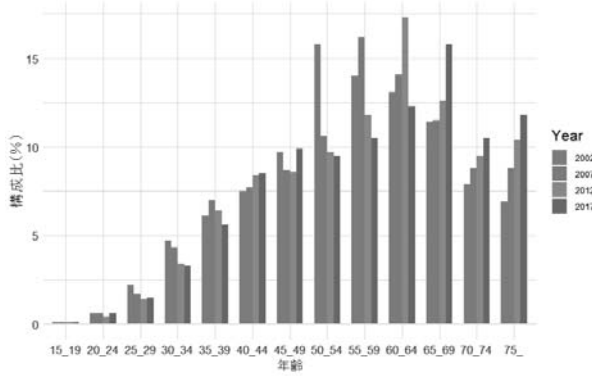
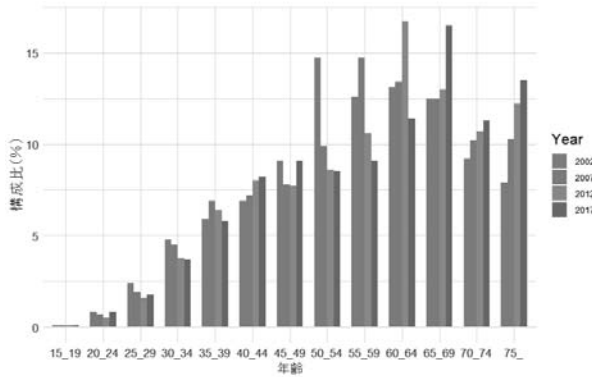


図13 就業者の年齢階層別内訳：自営業者（全体）



しては、(1) 後継者が見つからないといった後継者確保に関する課題（井上・長沼, 2022）、(2) 高齢で開業するケースの増加など（小本, 2004; 日本政策金融公庫総合研究所, 2021）が考えられる。また、開業のハードルが低下していることから、副業としての開業などが増えていることも要因と考えられる¹⁵。こ

¹⁵ 梨本・尾形 (2020) は、事業に充てる時間が1週間当たり35時間以上の起業家を「起業家」、35時間未満の起業家を「パートタイム起業家」と定義して企業家の実態把握を行っている。それによると、「起業家」に占める60歳代の割合は5.5%であるのに対し、「パートタイム起業家」の占める割合は8.1%となっている。

図14 就業者の年齢別内訳：経営者（男性）

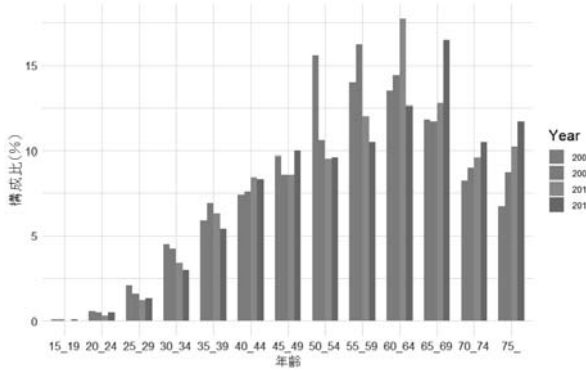
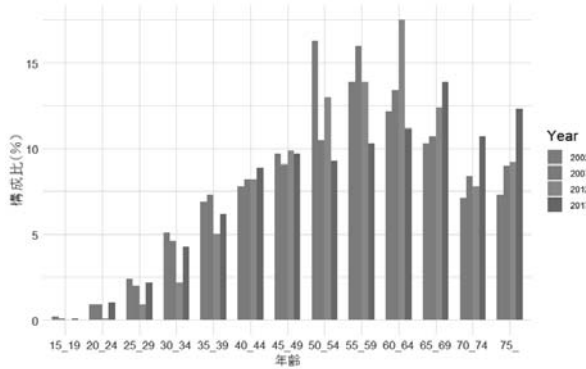


図15 就業者の年齢階層別内訳：経営者（女性）



の点については、開業費用の低下から、初期投資の回収期間が短期化しているという指摘もある（藤井・藤田, 2017）。初期投資の小さく、資金の回収期間も短い「マイクロアントレプレナー」の広がりは高齢者の起業を促す要因になりうる。なお、従業員の場合と異なり、経営者では女性と男性との間には大きな違いはない（図14、図15）。

4. 高齢化の研究と理論

就業形態を問わず高齢の就業者が増加していることがわかった。しかし、高齢就業者とそれ以外の若年就業者などが、認知や感情、身体能力、パーソナリティなどの諸側面において大きな違いがないとすると、高齢就業者の増加は企業経営にとって特段の注意を払う問題とはならない。日本企業は入社からの経験年数という「組織での年齢 (organizational age)」は重視するものの、暦上の年齢 (chronological age) は定年や役職定年を除くと経営上ではあまり意識されなかった可能性がある¹⁶。この背景には、企業で働く従業員には定年があり、55歳以上あるいは60歳以上の高齢の従業員がほとんどいなかったことが大きい。しかし、1994年に定年年齢が60歳に引き上げられ、その後の65歳までの継続雇用の義務化、さらに70歳までの継続雇用の努力目標化が進む中で、若年や中年の社員とは質的に異なる可能性のある「高齢者」を意識した経営が必要となっている。

以下では、職場という場面における高齢者について、現状の知見を概観することによって、高齢化に関する分析を考える上での基礎を確認していく。

4.1. 高齢者とは

これまで特に明示せず高齢者という用語を使用してきたが、高齢者が何を意味するかについては議論の余地が大きい。たとえば、65歳以上になると「高齢者」とするといった考え方があり。実際、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」では、第2条第1項の定義で「この法律において「高年齢者」とは、厚生労働省令で定める年齢以上の者をいう」と定めている。この規定を受けて、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律施行規則の第1条では65歳をその年齢として定めている。

この方法はわかりやすいが、人の能力や特性などを考える場合には有用性は

¹⁶ 年齢には様々な一般に用いられる暦上の年齢以外にも重要な年齢が複数存在する。この点については Kooij et al. (2008) が整理を行っている。

乏しい。64歳から65歳にかけての身体的能力の変化が、65歳から66歳あるいは63歳から64歳にかけての変化と質的に異なるとは考えにくいからである。また、個人内 (intraindividual) の加齢の効果を重視する生涯発達の視点からアプローチする場合は、年齢自体 (age) ではなく加齢 (aging) が主たる分析対象となる点も指摘できる (Bohlman et al., 2018)。そこでは年齢自体ではなく年齢の変化が焦点となる。この視点に立つと、生物学、認知、社会的役割とその変化、仕事での経験といった様々な累積的な結果として生じる個々の就業者の変化を把握するための指標としては、暦年齢の正確性は乏しいことが指摘されている (Beier et al., 2022)。

しかし、クロスセクションデータを用いて実証的分析を行っていく場合、年齢の異なる個人間の違いを個人内の加齢の効果とみなして分析せざるを得ないケースも多い。このため、分析上の制約から一定年齢以上を「高齢者」とみなして分析するケースも多く見られる。その場合は、特定の年齢で線引きすることとなるが、労働市場との関係では50歳以上あるいは55歳以上とすることが多いが、組織内の研究では40歳以上あるいは45歳以上とすることが多いなど、対象によって高齢者の線引きは異なる (Kooij et al., 2008)。この点については就業者の状況に依存する面もある。かりに70歳以上の就業が多くなったならば高齢者の区分も変化し、場合によっては「超高齢者」といった分類が必要となる可能性がある¹⁷。本稿では、特に区分を設けないが50歳以上辺りを「高齢者」のイメージとして検討を加えていく。

4.2. 生涯発達の視点と理論

(1) 生涯発達の視点

高齢化に関する理論は、生物学、社会学、心理学など様々な学問分野に存在する (Baltes et al, 2013)。仕事に関係する高齢者の理論として、モチベーション、

¹⁷ 個人のパーソナリティも加齢によって変化することがわかってきているが、80歳を超えると情緒不安定性が高まるといった変化が顕著に見られるという指摘がある (Bleidorn & Hopwood, 2019)。

退職、リーダーシップなど様々な場面で用いられているのが、生涯発達心理学を中心とする理論である (Webster et al., 2019)。高齢化は、それ自体が誕生から死亡までの時間の経過に伴う個人の変化 (intraindividual change) を意味するものであるため、生涯発達の視点に立った理論が分析に適していると考えられている。

生涯発達の視点の特長は、発達がいくつかの段階に従って進んで行くという視点の有効性を疑問視し、発達はそれぞれの個人にとって流動的で連続的なプロセスである点にある。つまり、暦上の年齢 (chronological age) をベースに、中年期や高齢期といったライフステージを特定するのではなく、典型的な発達プロセス (平均的なプロセス) は存在するものの、個々の人には個人的および社会的 (状況的) な要因も作用するため、様々な発達パターンがありうる点と考える。現在あるいは過去の累積としての個人の主体的行動を重視するが、遺伝的要素や環境的要素も同時に考慮するという立場に立つからである。このため、非常に柔軟性に富んだ内容となっている。

(2) 生涯発達の視点の中心的考え方

生涯発達の視点は、生誕から死亡までの一生涯から個人の発達を捉えるというアプローチである¹⁸。「生涯発達」と称するのは、受精卵が成体の形になる過程である個体発生 (ontogenesis) が、幼児あるいは青年期のある時点でストップするのではなく、老年期を含む一生にわたって続くというスタンスに立つからである。こうした認識から、個人の発達の構造や時間的な変化を捉え、人生の初期と後期の出来事やプロセスを連結し、発達に与える個人的要因と文脈的要因を映し出すことに生涯発達視点に立つ研究の主たる目的があるとされる (Baltes, 1997; Baltes et al., 1999; Baltes et al., 2006)。なお、発達に影響を与える個人的要因は生物学的および生理的な要因であり、文脈的要因は社会的、文化的、歴史的な要因であり、この2つの要因の相互作用によって発達は影響を受

¹⁸ この箇所の記述は Zacher et al. (2019) をもとにしている。

ける。したがって、このスタンスは非常に幅広い要因を取り込んだ理論となる。

生涯発達の視点に立つ研究で、関心のテーマとなるのは次の3点である。1つは、発達一般的なパターンである。ここでは、加齢が進む中で、平均的な人の発達がどのような軌跡を辿るのかを解明することが目的となる。2点目は、個人間の格差の解明である。大きな傾向としては一般的な加齢のパターンを辿るが、個人間で加齢の効果に違いが見られることが知られている (Hertzog et al., 2008)。同年齢でも認知能力や身体的能力に違いが見られるといったことである。先に見たように個人的要因や文脈的要因が個人間でそもそも異なっていることに加え、それぞれの条件のもとで個人は主体的に行動することが個人間の相違を大きくする。つまり、人の主体的行動によって個人間で様々な経験の違いが生じるため、一般的な加齢のパターンからの乖離(個人間での違い)が生じる。このため、高齢化が進む中で個人間の違いを解明することもテーマとなる。

第3点目は、個人内での変化の解明である。個人的要因や文脈的要因は生まれた時点で規定されるものの、その後の発達のパターンが完全に決定づけられるわけではない。個人の主体的な行動によって、一定の範囲内で個人内でも時間的経過の中で変化が生じる。これは、個人が主体的行動した結果が、将来に影響を与えるという経路依存性のある世界で生きていることを示している。個人内で能力などが変化することは可塑性 (plasticity) と呼ばれる¹⁹。ヒトは成人に至るまでの期間が長いことから、他の動物よりも個人が行動を選択できる余地が大きく個人的な相違も大きくなるという特徴がある (Heckhausen, 1999)。これには利点もあるが、一方で選択の余地が大きすぎると選択が困難となる面がある。このため、文化や制度が発達することが選択の幅を制限する役割を果たしていると考えられている。なお、幼児期といった若年期の可塑性は大きいと考えられるが、高齢化が進んだとしても一定の範囲内で可塑性は存在すると考えられている (Hertzog et al., 2008)。

¹⁹ 発達心理学では確率的後成説 (probabilistic epigenesis) とも呼ばれる (Lerner, 1984)。

(3) 生涯発達の視点の基礎理論

生涯発達の視点では、生涯を通じて変化が続くという進化的および個体発生 (ontogenesis) 的な視点が理論の根幹となる (Baltes, 1997)。そこでは、常に適応的に反応するというシステムが必要となるが、そのシステムには3つの下位のプロセスがあるとされる。選択 (Selection)、最適化 (Optimization)、補償 (Compensation) である。

この3つのプロセスを理解するためには、次のような背景を理解しておく必要がある。まず、加齢とともに望ましい変化 (利得 : gain) が減り、逆に望ましくない変化 (喪失 : loss) が増えるという点がある。たとえば身体的な衰えや認知機能の一部の低下などが喪失の例であり、新たな IT スキルの習得や外国語の能力向上は利得となる。高齢化とともに身体的な機能の低下が多くなるのに対し、能力が向上することが減っていくことが、相対的に喪失を増やす結果になる。

次に、発達の一般的な機能あるいは結果は、(1) 成長、(2) 維持 (回復を含む)、(3) 喪失の調整の3つに分けられる (Zacher et al., 2019)。体力でみると、成人になるにつれて体力が大きくなり (成長)、30-40歳代では獲得した体力は維持される (維持)。しかし、50歳を超えてくると体力は低下するため何らかの対応が必要になる (喪失の調整)。歩行が困難になった場合の杖のような道具が調整機能を果たす。

この3つの機能を遂行するためには資源が必要となる。例えば、小学生が文章を読めるようになる (成長) には漢字の記憶といった学習を行う必要がある。そこでは認知に関する資源が投入される。また、中高年が体力を維持するには適度な運動が必要である。高年齢者となり身体に不自由な箇所が出ると、先述のように機器 (補聴器など) といった資源が必要になる。しかし、高齢者でも新たな外国語の習得といった成長は不可能ではない。しかし、高齢になるほど習得にはより多くの資源が必要となる。つまり、どの年齢になっても3つの機能は遂行されるが、必要な資源量には差が出る。また、資源は有限であるため、いかに効果的に資源を配分するかという視点も重要となる (Ebner et al, 2006)。

一般に、乳幼児期には身体的成長や認知能力向上といった成長のために多くの資源が投入される。一方、中年期になると維持や回復への対応が増え、さらに高齢者になると喪失への対処が必要となる。こうしたことから、年齢を重ねるほど、維持や喪失の調整への資源配分が増加すると考えられている (Zacher et al, 2019)。また、先述のように、一定の成長のために必要となる資源量は加齢とともに多くなる。

こうした発達上の機能の変化や資源の有限性を踏まえると、活動をいかに選択し、選択した活動をいかに最適化し、不足する資源をいかに補償するかという戦略は加齢が進むほど重要性を増す (Baltes, 1997)。つまり、選択 (Selection)、最適化 (Optimization)、補償 (Compensation) というシステム (SOC システム) を上手く機能させることが、成功裡の加齢 (successful aging²⁰) には必要となる。ただし、成功裡の加齢や成功裡の発達 (successful development) という概念は、SOC システムが提示される以前にも多数存在する (Baltes & Carstensen, 1996)。たとえば、(1) 病気や障害の可能性が低く、(2) 身体的、認知的機能が維持され、(3) 社会的、生産的な活動に継続して参加できること、といった条件から判断する見解もある (Rowe and Kahn, 1997)。しかし、何らかの基準をベースに成功を判断することは、高齢者の多様性を考慮すると有用性が乏しいと生涯発達の視点では判断する (Baltes & Carstensen, 1996)。そのため、SOC システムでは、個人レベルでの欲求や能力と環境レベルの要求や機会構造とのバランスを取るプロセスの重要性が強調される。すなわち、利得を最大化し喪失を最小化するという人と環境の相互作用の継続のプロセスが、成功裡の高齢化や成功裡の発達となる (Freund et al., 1999)。また、成功裡の発達では到達目標とする最終地

²⁰ Fisher et al. (2019) によると、生涯発達の視点に立った職場における Successful aging には2つの枠組みがあるとす。1つは Kooij (2015) による、労働者の健康、モチベーション、仕事上の能力を現在および将来にわたって維持するという枠組みである。もう1つは、Zacher (2015) によるもので、平均的な個人において年齢に伴って変化する仕事の成果の軌道からプラスに乖離することを成功裡の加齢とする枠組みである。

なお、その後、上記の2つの定義の不足点を補うものとして、成功裡の加齢の先行要因やメカニズムを捉えるプロセスモデルが提示されている (Kooij et al., 2020)。

点はない。潜在能力の範囲内で、何らかの望ましい状態にいかにして到達するかという点が考慮の対象になる。また、年齢によって到達手段や方法がいかに変化するかも考慮の対象となる。

では、下位の3プロセスのそれぞれを見ていきたい。まず、選択について見ると、選択は追求すべき目標や結果を決定することを意味する (Freund et al., 1999)。選択は、自己の内部や外部で利用可能な資源を所与として、代替可能なオプションの範囲を狭めていくことである。その上で、選択は選別的な選択 (elective selection) と喪失ベースの選択 (loss-based selection) に分けられる。前者は、喪失をベースにしていない目標の選択である。たとえば、大学卒業後はエンジニアになるといった目標である。そこでは上位の目標を達成するための下位目標も決められ、目標の階層も決定される。エンジニアとなるには大学で必要なスキルを習得することが下位の目標になる。目標が定まると目標へのコミットメントがなされる。なお、制度の変更といったという環境レベル (機会構造: opportunity structures) での変化が生じるならば目標の再構築が行われる。これに対し、後者の喪失ベースの選択は、喪失によって当初の目標達成の手段が失われ、目標を修正する時に行われる選択を意味する。先の例では、何らかの事情から大学で学ぶことが難しくなると、エンジニアになるという目標を断念し、新たな目標を選択するといった内容になる。

次に、最適化は、選択した目標を達成する手段としての資源の配分や資源の改良などを意味する。ネットワークを広げサポートを得るために同僚と友好的に付き合うことや、目標達成に向けて IT スキルの水準を高めることなどが具体的な例となる (Baltes & Dickson, 2001)。第3番目の補償については、外部的補償 (external compensation) と内部的補償 (internal compensation) に分けられる。前者は、病気になって仕事の完了が難しくなった場合にアシスタントを雇用するといったことであり、後者は、喪失が目立たないように、あるいは他者から喪失が重要なことと思われないようにする印象操作 (impression management) が挙げられる (Abraham & Hansson, 1995; Baltes & Dickson, 2001)。

SOC システムが加齢とともに重要性を増すことの根源的な要因について、

Baltes (1997, 1999, 2006) は、次の3つの原理をもとに人の個体発生の不完全 (incomplete) が加齢とともに増すことを指摘している。第1は、進化に伴う自然淘汰の恩恵が年齢とともに低下する点である。ヒトをはじめとする動物社会では、誕生後から間もない期間での死亡率が非常に高い。このため、この厳しい環境の期間を生き延びるために遺伝子は発達を遂げた (Sinclair & LaPlante, 2019)。つまり乳幼児期の生存に悪影響を及ぼす遺伝子は淘汰されてきた。しかし、成人となって生き延びた場合には、幼児期のような厳しい環境が存在しないため自然淘汰による遺伝子の選別が十分に進んでいない。このため、高齢化とともに自然淘汰の恩恵を享受できない可能性が高まってくる。高齢化した段階では生存に悪影響を及ぼす遺伝子が十分に排除されていないことは、ハンチントン病 (Rose, 1991) やアルツハイマー病といった一定の年齢を超えたところに発症する病気が存在する点に表れていると考えられている。また、生物学的な潜在能力も加齢とともに低下する。このように、加齢とともに遺伝子の効率性は低下し、高い機能を生み出し維持することが困難になる。進化と生物学は高齢者 (old age) とは仲の良い友人とは言えないとされる (Baltes, 1997)。

第2は、加齢とともに文化への需要が高まることである。ここでの文化とは、人類が生み出してきた認知能力や気質といった心理的資源、社会化の方略といった社会的な資源、文書や建造物といった物質的資源、象徴的な資源などあらゆる資源を意味している (Baltes, 1997)。まず、平均寿命が延びると、読み書きの能力が高まる中で文化の内容は豊富となり世の中への普及も進んでいく。また、高齢化の中で、特定の文化的な要素や資源が誕生し機能することが求められるようになる。身体的な領域であれ心理的な領域であれ、人間の進化がより高いレベルの機能に到達するためには、資源であり「機会」でもある文化が充実・普及しなければならなかったと考えられている (Baltes, 1999)。たとえば、20世紀には先進国の平均寿命や教育状況 (読み書き能力など) は大きく変化したが、それは遺伝子の変化ではなく、技術を含むより高度なレベルの文化の変化が主たる要因である (Baltes, 1997, 1999)。このことは、技術を含む文化がより高度に発展することによって、人はより長い人生を通じて成長を続

表4 生涯発達視点からの5段階の理論分析

レベル	内容
レベル1	生物的・文化的進化の視点
レベル2	利得と喪失の動態
レベル3	生涯発達の本質に関するメタ理論的命題の類型
レベル4	成功する生涯発達の体系的・総合的理論
レベル5	特定の機能・領域における生涯理論

(注) Zacher et al. (2019) をもとに筆者作成

けることができるようになったことを示している。ここから、高齢化とともに文化に対する需要が増えるとされている。

また、加齢に伴う生物学的な弱体化も文化への需要を拡大させる。加齢による生物学的な潜在能力の低下を補い、高い機能を創出・維持するために文化をベースとする補償に対するニーズが増えるからである。たとえば、加齢の中で認知的能力を維持するには、認知的なサポートや訓練がより一層必要になる。また、肉体的な老化を補助する装置なども該当する。

生涯発達の全般的な本質の第3の原理は、文化的要因と資源の有効性が加齢とともに低下していく点である。人生の後半になると、個人間で大きな違いはあるものの、文化的要因の効率は年齢に伴って低下する。高齢になるほど、物事を習得するための努力や時間がより必要になることはその一例である。その理由は2つ指摘されている。第1点は、加齢に伴う生物学的な喪失である。第2点は、人生を経験曲線から類推するもので、学習が進み高い水準に到達した場合、さらに前進するにはより多くの努力や高度な技術が必要になることである。学習に投入する資源の限界的な効果が逡減することを意味している。

生涯発達の視点に立つ理論は、分析レベルで第5段階に分類される (Baltes et al., 2006; Zacher et al., 2019)。非常に対象から遠い一般的なレベル1から、より対象に近接し特定の分析が可能となるレベル5までの分類である。それぞれのレベルは相互に関連している。レベル1とレベル2の概要は、これまで述べてきた内容が該当する。レベル3では、生涯発達の本質に関するメタ理論的命題が8つ提示される。レベル4は様々な日常の具体的な状況に適用可能な理

論となる。これまで見てきたSOCシステム(SOCモデル)はレベル4の具体的理論の1つとなる。レベル5は分子レベルの議論となる²¹。

4.3. 生涯発達の視点に立つ代表理論

生涯発達の視点から高齢化を分析する際に用いられる理論には、選択・最適化・補償理論(SOC理論)、生涯発達の動機づけ理論、社会情緒的選択理論がある²²。以下では、その概要を見ていく。ただし、認知能力の変化については、職場における高齢化を検討する上での重要性が大きいいため、3理論を取り上げる前に概要を見ておく。

(1) 高齢化と認知機能

認知上の加齢と仕事の関係が重要性を増している理由として、Fisher et al. (2019) は次の点を指摘している。第1点は、就業者に占める高齢者の割合が高まっていることである。高齢者が増えた職場では、加齢に伴う認知機能の変化を考慮する場面が増加する。第2点は、認知能力が仕事を遂行する上で不可欠な能力だからである(Kooij, 2015; Zacher, 2015)。仕事の遂行では、認知能力に関係する知識、判断、思考、学習などが大きな影響を与える。また、認知能力の変化が、仕事に対するモチベーションを変化させることも重要な点となる(Kanfer & Akkerman, 2004; Salthouse, 2012)。

認知機能は精神的な機能であるが、そこには、学習、思考、推論、記憶、問題解決、意思決定、注意といった多彩な内容が含まれる。認知機能に関する生涯発達心理学での支配的なアプローチとしては、まず、心理計測によるアプローチ(psychometric approach)がある。このアプローチは、一般的な知能(g: general intelligence)、流動性知能(Gf: fluid intelligence)、結晶性知能(Gc:

²¹ 詳細は Baltes et al. (2006) あるいは Zacher et al. (2019) を参照のこと。

²² Rudolph (2016) は、この3理論に加え、粘り強い目標追求と柔軟な目標調整という2つの形態によっていかに課題に対処するかを説明する同化的・順応的対処の理論(theory of assimilative and accommodative coping: AAC, Brandtstädter and Renner, 1990) を生涯発達の視点に立つ理論として扱っている。

crystallized intelligence) といった最も基礎的な能力といえる構成概念を用いて、認知能力を定義、計測、数量化する努力から始まった²³。

一般的知能 (g) は、あらゆる能力をベースとした単独の共通要因から導かれる知能である。流動的知能 (Gf) は、獲得した知識とは関係しない、推理や思考、処理スピード、新しい状況での問題解決能力などを意味する。結晶性知能 (Gc) は獲得した知識を意味する。この次元は幅広く使われている。これまでの研究によると、それぞれの知能は個人の生涯の中で、異なった軌跡を描くことが分かっている。流動的知能は成人の初期 (20歳頃) にピークとなり、その後生涯にわたって低下する。一方、結晶性知能は生涯にわたって上昇が続く。仕事の場面では、加齢に伴う流動性知能の低下を結晶性知能が補うと考えられている (Ng & Feldman, 2008)。一般的知能は、両者の中間的なものとなり成人では安定的に推移する。したがって、高齢化に伴う認知能力を議論する場合は、いずれの知能を対象として議論をしているかが重要となる。

認知能力は短期的には安定しているが、20-30年というタイムスパンで見ると、上述のように様々な認知能力の得点や順番 (rank order) は大きく変化する (Ackerman & Beier, 2012)。管理職を対象とした認知機能に関する研究では、65歳以上で流動性の認知能力スコアが大きく低下する結果となっている (Klein et al., 2015)²⁴。このため、加齢に伴う認知能力の変化を踏まえた経営が必要となる。ただし、認知機能は加齢とともに変化するが、それは同年齢の人の平均としての変化であり、同じ年齢でも個人間の相違がある。また、高齢化するほど個人差が大きくなることには注意が必要である。認知能力の計測では、クロスセクション分析の場合、コーホート (世代) の影響が考慮されていない点にも留意が必要である。なお、心理計測によるアプローチ以外にも、認知機能に関しては、認知神経科学的アプローチ (neurocognitive approach) があるが、ここでは割愛する²⁵。

²³ ここでの説明は Fisher et al. (2019) をもとにしている。

²⁴ ただし、65歳以上のサンプルサイズは他の年齢層よりもかなり少ない。

²⁵ Fisher et al. (2019) を参照のこと。

(2) 選択・最適化・補償理論 (SOC 理論)

選択・最適化・補償理論 (SOC 理論) については、先に触れているのでここでは概略のみを記述する。この理論では、「選別的選択」、「損失ベースの選択」、「最適化」、「補償」という4つの発達の自己調整メカニズムを提示する。選択的選択および損失をベースとする選択は目標設定関数であり、人はそれによって「望ましい状態」や「維持」の目標を特定しコミットメントすることになる。最適化は、設定された目標の追求に必要な手段の取得や応用である。補償は代替的な手段の取得や応用である。

選択、最適化、補償は、個人や文脈の様々な組み合わせに適用できると考えられている。職場における文脈では、たとえば次のような例がある (Beier et al., in press)。専門性を有する分野に目標を定め (選別的選択)、過去の経験にもとづく自己効力感を頼りに困難な局面でもモチベーションを維持する (最適化)。しかし、目標追求の場面では、他者に助力を求め、自己の強みを発揮するために環境を調整するといったことも行われる (補償)。

加齢ともに利得と損失が変化するため、利得の最大化と損失の最小化する方略が採用される (Ebner et al., 2006)。また、Freund and Baltes (2000) は、目標が行動を促すには目標には階層が必要であるとし、資源の制約が大きい場合には目標を絞り込みの重要性が増すことを指摘している。また、最適化の行動を起こした後は、モニタリングによって必要な調整が行われ、長期的な目標の追求では忍耐力と目標関連のスキルが必要だとしている。

(3) 生涯発達の動機づけ理論 (Motivational Theory of Lifespan Development: MTLTD)

SOC 理論と同様に、この理論も、人生における人の行動は事前に決定されているのではなく多くの選択肢の中から選択されるという前提に立つ (Heckhausen, 1999)。したがって、目標達成に向けて投資する資源の選択や投資が失敗した場合の補償が重要となる。こうした人の主体的行動から可塑性が生じる。ただし、生物学的な成熟や高齢化、年齢に関係した制度や文化の発達

によって行動には一定の制約が生じる²⁶。この行動の制約は、個人が選択可能なライフコースの幅を制限する。しかし、一方では、選択肢を制約することが、選択したライフコースへ投資を集中させる結果、投資効果を高める効果を持つと考えられている。

このような認識を踏まえ、生涯発達の動機づけ理論では、行動によって事象が随伴すること (behavior-event contingencies) を人は希求し、行動によって環境を制御することを人が欲する点に着目する²⁷。つまり、環境に自ら働きかけを行い、環境の制御によって成果を獲得することを人は主要な目的としていると捉える。これを生涯発達の動機づけ理論では、第1次的制御 (primary control) と称する²⁸。より具体的には、「外部環境に向けられた行動であり、個人のニーズや欲求に適合するように外部の世界を変化させようとする試みを含むもの」と定義される (Heckhausen, 1999)。一方、第2次的制御 (secondary control) は、「(人の) 内部のプロセスを標的とした制御であり、第1次制御の維持、拡張、喪失の最小化に貢献する制御」とされる。その上で、この理論では、人の動機づけシステムは、生涯を通じて第1次的制御の能力 (capacity) を最大化するように組み立てられていると想定する (Heckhausen et al., 1995)。機能的および進化論的に見て、環境への働きかける第1次制御が本質的なものとなる。なぜなら、食料の獲得、住宅の建設、IT システムの構築など生活に関するほとんどすべてのことが第1次制御によって実現されているからである。

したがって、生涯をつうじて目標を設定し、第1次的制御によって目標の達成を図っていく。たとえば、大学の医学部の合格を目指し、開業医として活躍するといった目標である。しかし、目標の達成には様々な困難が伴う。大学受

²⁶ たとえば、義務教育制度によって小学校などで学習する必要があるが生じる。

²⁷ ネズミや幼児が行動を伴わないで受け取る報酬よりも、自らの行動の結果によって受け取る報酬を好むことがわかっている (Singh, 1970)。

²⁸ 制御の分類については、Rothbaum et al. (1982) が第1次制御と第2次制御という分類を行っている。生涯発達の動機づけ理論は、Rothbaum et al. (1982) の概念を生生涯発達の文脈に当てはめ、制御が関連する様々な機能をより明示的に示すという修正を行っている (Heckhausen et al., 2010)。

験の失敗や開業資金が調達できないといったことである。また、人生には様々な目標が同時に存在する。何らかの事情で結婚後、専業主婦（主夫）にならざるを得ない状況となることもある。こうした状況では、当初の目標を諦めるあるいは修正する必要が生じる。このような場合には、環境へ働きかけるのではなく自分の感情やモチベーションなどを制御する第2次的制御が求められる。生涯における一般的なパターンとしては、次のようなものが提示されている。第1次制御を希求する水準は生涯を通じて一定だが、第1次制御の能力（capacity）は、中年頃まで上昇するがその後は低下していく。加齢に伴う認知的、身体的能力の低下などによる。一方、第2次制御の能力は、年齢を重ねるほど大きくなっていく。これは自己調整能力の向上である。

第1次的制御と第2次的制御の概要は上述のとおりだが、(1) 設定した目標に対して投入する資源を選択し目標達成に向けたモチベーションを維持する場合、(2) 選択した目標達成が不可能になった場合、という内容的に異なる2つの状況が存在する。この理論では、前者の場合を「選択的」と称し、後者の場合を「補償的」と称する。この区分によって制御形態は4形態に分類される。

選択的の第1次制御（selective primary control）は、目標達成に向けて資源の投入を行う活動を意味する。目標達成に向けの努力、時間の投入、新たなスキルの習得といったことが具体的な内容になる。選択的の第2次制御（selective secondary control）は、目標達成に向けてモチベーションを高める個人の内面での働きとなる。具体的には、追求している目標の価値をより高いものと評価する、対立している目標の価値はより低いと評価する、目標達成後の充実感を思い描く、自分の能力を信じるといったことが挙げられる。こうした心の働きかけによって目標達成に向けたモチベーションを高めることができる。

補償的の第1次制御（compensatory primary control）は、目標を達成するための物理的および精神的な資源が不足した場合に、その不足を補うことで目標の達成を目指す活動となる。具体的には、仕事が独力では達成できない状況となった場合に、同僚にアドバイスをもらう、同僚に仕事を分担してもらう、問題解決のための道具を購入するといったことが挙げられる。補償的の第2次制御

(compensatory secondary control) は、目標の達成が不可能となった場合の個人の内面での働きかけである。目標が達成できないという失敗や喪失は、第1次制御での資源となる自己効力感、自尊心、成功体験に対してネガティブな影響を与える。そのため、補償的第2次制御によってそのネガティブ効果を緩和しようとする。具体的には、当初の目標からの撤退 (disengagement)、自己防衛的な原因の帰属、社会的比較、個人内での比較などがある。次のような心理が一例となる。当初の目標は実は重要なものではなかった、失敗は運が悪かったことによる、他の友人も失敗している、私の得意領域は別の分野である、といったような心理である。

個人のモチベーションの方略は、目標への関与と撤退のサイクルの中で調整される。目標のサイクル自体は、発達の調整の行動フェーズ・モデル (action-phase model of developmental regulation: Heckhausen, 1999) で描写される。これは、行動フェーズのルビコンモデルがもとになっている (Heckhausen, 1991; Shane & Heckhausen, 2019)。その内容は次のとおりである。まず、目標選択フェーズでは、各目標の達成の機会や結果を考慮して最適な目標を選択する。いったん目標が決まったならば、目標関与フェーズに移行する。そこでは、選択的第1次制御および選択的第2次制御の方略が発動される。また、目標達成の活動が進む中で補償的第1次制御も用いられる。このような方略を用いた活動によって目標が達成されると、その達成をもとにして新たな目標のサイクルが開始される。当初の目標が達成できない場合には、補償的第2次制御を用いて目標から離脱していく。

生涯発達の動機づけ理論でも、人が利用できる資源や能力には限界があるため、目標の選択や追求において最適化を図ることが重要とされる (Rauvola & Rudolph, 2022)。また、加齢に伴って資源や能力が変化することを考慮した理論となっている。

(4) 社会情緒的選択理論 (Socioemotional Selectivity Theory: SST)

社会情緒的選択理論は、暦上の年齢ではなく死に至るまでに残された時間に関する感覚に着目する (Carstensen et al., 1999; Carstensen, 2006)。理論の前提

となるのは次の3点である。第1点は、社会的な相互交流が生存の中核となるという点である。第2点は、人は主体的に行動するが、目標の実現を予期することによって行動が促される点である。第3点は、追求する目標は1つではなく複数の目標が存在し、しばしば目標間には対立が生じる。こうした点を踏まえ、社会情緒的選択理論は、将来の時間に対する見解の相違(拡張的または制限的)が目標の選択の前段階の評価プロセスに影響を与えると考える。将来に対する見方は未来時間展望と呼ばれる(future time perspective)。

具体的な影響については、以下のようになる。将来に終わりを意識しない場合は、情報を収集する、新たな体験をする、幅広い知識を習得するといった未来への準備に関する活動の優先順位が高くなる。つまり、遠い将来の目標があるが、その目標達成の準備となるものの達成が目標として設定される。一方、将来が制約的(終わりが近い)と考えると、目標の重点が短期的なものとなり、当該目標を目指すことが目標になる。そこでは、感情が重視されるようになり、心理的な幸福感を最適化するように感情を調整することに重点が置かれる。

高齢化と未来時間との関係については、加齢とともに未来が制約的となる傾向があると考えられている(Carstensen, et al., 1999)。このため、高齢者ほど未来ではなく現在を重視するようになる。未来に対して時間的制約を意識するようになると、高齢者は視野を広げるための目標を重要視しなくなり、感情的な意味を得るための目標をより重視するようになる。そこでは、短期的には感情的な苦痛を伴う目標を回避し、好ましい感情が得られる現状を維持する行動を志向するようになる。この傾向は交流関係でも観察され、高齢化するほど、新たに交流関係をを広げることをせず、交流関係を既存の友人などに絞り込み心地よい感情を得ることを重視するようになる。

ただし、暦年齢と未来時間との関係には留意する点がある。暦年齢と未来時間展望が完全に一致するわけではないからである。また、人為的に人の未来時間を変更することが可能であることが判明しており、高齢者の未来時間を人為的に拡張的になるとより探索的な行動への嗜好が強まることが明らかとなっている(Carstensen et al., 2020)。

また、ここまでは人生を対象に年齢で未来時間を議論してきた。時間の制約などを捉える場合、人にとって死亡は強力な最終点となるが、それ以外の重要なイベントも最終点の役割を果たすことが分かっている。たとえば、転居による地理的な移動、大学の卒業、政治的な事件（テロ事件など）などである。海外赴任といった地理的に離れた転居が近づくと、現在の場所で未来に向けた活動をする事の重要性は低下し、親しい友人との交流といった現在を重視した目標に重点が移る。仕事の場面では、定年は大きな最終点になると考えられる。

なお、未来時間展望の概念については、単一の次元で把握されてきたが、近年は、機会 (Perceived future time opportunity)、拡張 (Perceived future time extension)、制約 (Perceived future time constrain) という3つの次元から構成されるという見解も提示されている (Rohr et al., 2017; Zacher, 2013)。

5. フランチャイズ・ビジネスと高齢化

5.1. フランチャイズ加盟者の特質と高齢化分析

フランチャイズ・ビジネスに関係するのはフランチャイズ本部と加盟者である。しかし、フランチャイズ本部には業歴の長い大企業も含まれる。本稿では、高齢化の直接的な対象である個人に関心があるため、以下では加盟者を中心に見ていくこととしたい。

まず、フランチャイズ加盟者の位置づけだが、Ketchen et al. (2011) は雑誌 *Entrepreneurship, Theory and Practice* の編集委員会のメンバーにフランチャイズ加盟者が企業家に該当するかどうかを尋ねる調査を実施している。それによると、38名のうち企業家と認定した者は12名 (31.6%) にとどまっている²⁹。なお、6名 (15.8%) が「企業家ではない」とし、残りの20名 (52.6%) は、「企業家の面もあるが、そうではない面もある」という中間的な回答となっている。企業家に該当しないという否定的な見解に至った理由としては、「フランチャ

²⁹ 本部 (franchisor) については、38名の中の20名 (52.6%) が企業家と認定している。

イズ加盟者が事業機会の探索を行っていない」、「マニュアルに定められたことを遂行しイノベーションを創出していない」といったことが挙げられている。

上述の内容は、フランチャイズ加盟者が企業家と店舗管理者の両面を持っていることを示している。こうした特徴を持つ加盟者を分析するためには、企業家と従業員（店舗管理者）の両面から高齢化に迫る必要がある。このような認識を踏まえ、本稿では、入手可能な二次データをもとにフランチャイズ加盟者と高齢化の関連を見ていく。

5.2. 企業家としての加盟者

企業家の起業内容の調査には、日本政策金融公庫が毎年実施している「新規開業実態調査」がある。創業から2年程度の若い企業に対する起業の前後に関する調査である。具体的な内容を2020年度調査で見ると、「日本政策金融公庫国民生活事業が2019年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業5,176社（不動産賃貸業を除く）」に対して、2020年7月に調査を実施し1,597社から回答を得たという内容になっている。つまり、開業後10か月～2年3か月が経過した企業が対象となっている。

本稿では、「新規開業実態調査」のデータを見ていくが、開業者に占めるフランチャイズ加盟者の割合が少ないことから、2020-2017年度の4年分のデータを用いて分析する³⁰。4年間の分析対象の企業数とアンケート票の回収数は下記のとおりである。

2020年度調査	：回収数	1,597社	（調査対象	5,176社）	
2019年度調査	：回収数	2,137社	（	”	8,260社）
2018年度調査	：回収数	1,746社	（	”	8,332社）
2017年度調査	：回収数	1,425社	（	”	6,706社）

³⁰ 2018年度調査と2019年度調査は、2020年度調査と同じ調査方法をそれぞれ2年前と1年前に実施したものとなっている。2017年度調査は、調査対象企業の選別は他の年度と同様であるが、実施月が8月となっている。このため、開業後11か月～2年4か月が経過した企業が対象となっている点が異なっている。

図 16 回答者の年齢の分布 (FC 加盟者)

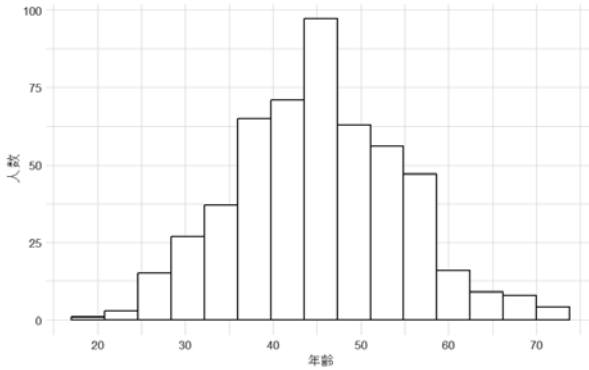
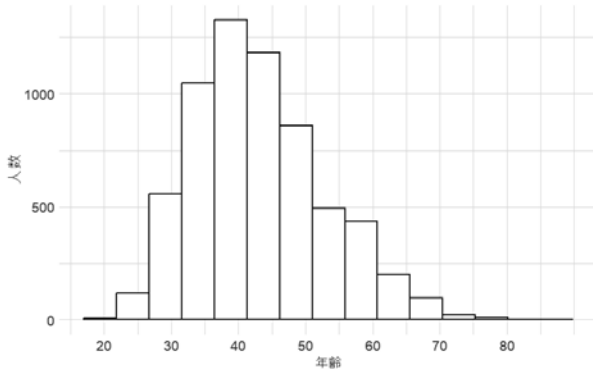
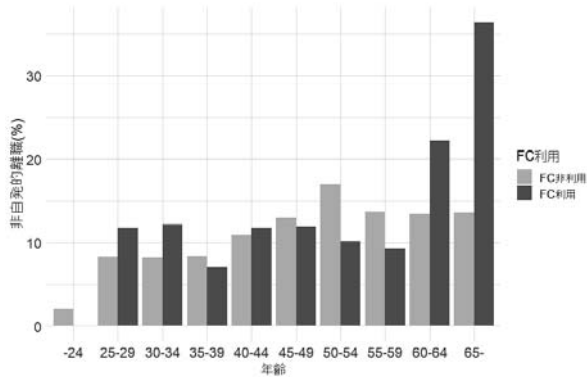


図 17 回答者の年齢の分布 (FC 非加盟者)



4年間のデータを合計すると、回収数は6,905社（調査対象28,474社）となり、回収率は24.3%である。また、全体の回収数の中にフランチャイズ加盟者は519社含まれており、全体の中の7.5%を占めている。以下では、加盟者と非加盟者を対比する中で、高齢化の影響を見ていく。まず、回答者の年齢の分布である。平均年齢では加盟者は45.3歳、非加盟者は43.1歳であり、加盟者のほうが2歳以上高い年齢で開業している（図16、図17）。

図18 非自発的離職者の割合



次に、開業直前の勤務先からの離職理由のうち、自発的離職（自らの意思および定年）ではない非自発的離職（事業部門の縮小・撤退に伴う離職、勤務先の廃業による離職、勤務先の倒産による離職、解雇、その他の理由による離職）が占める割合を年齢階層別に見たものが図18である。それによると、60歳以上のFC利用者に非自発的離職による開業が多いことがわかる。FC非利用者でも60歳以上で割合は高くなる。また、フランチャイズを利用しない場合との比較では、50歳代の開業ではFC利用者には非自発的離職者が少なく、34歳以下および60歳以上でFC利用者が多くなっている。

大学卒業以上の学歴を持つ人の割合を見たものが図19である。29歳以下ではFCを利用しない開業者のほうが大卒以上の学歴を有する割合が大きくなっている。しかし、30歳以上では、いずれの年齢階層でもFC利用者で高学歴者が多くなっている。また、60歳以上の開業では高学歴開業が目立つ。

開業したビジネスに関連する仕事を経験したことがあるかという「斯業経験」について、斯業経験がない場合をゼロとして年齢階層別の斯業経験年数をみたものが図20である。これによると、FC利用者の斯業経験年数は、FC非利用者に比べ短い。また、注目されるのは、44歳までの開業ではFC利用者でも斯業経験年数は年齢とともに上昇しているが、45歳以降は低下に転じ、60歳以上になると上昇するという結果となっていることである。特に50歳後半では

図19 大卒以上の学歴の者の割合

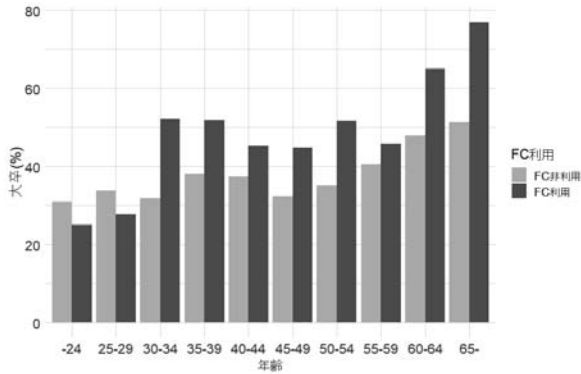
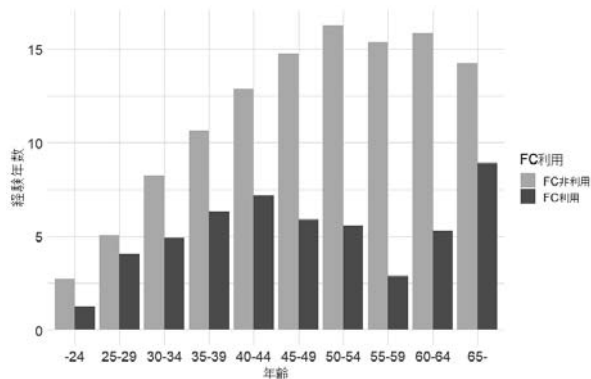


図20 斯業経験がある者の割合



斯業経験がない開業が大多数となっている。

一方、FCを利用しない開業では、50歳前半まで斯業経験年数は年齢とともに上昇が続く。それ以降は横ばいの水準となる。開業するビジネスに関する経験を従業員として積んだ上で開業するパターンが多いことを示している。ただし、50歳後半以降になると、比率の上昇は横ばいとなりやや減少に転じる。

開業の動機を複数の理由についてみた結果が図21～図28である。設問は第1位から第3位まで最大で3つの選択肢の記入が可能な形式となっている。ここでは第1位の理由として選択された内容を見ていく。

図21 開業動機：収入を増やしたかった

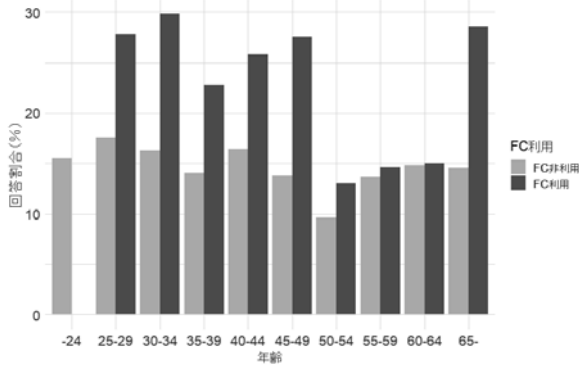
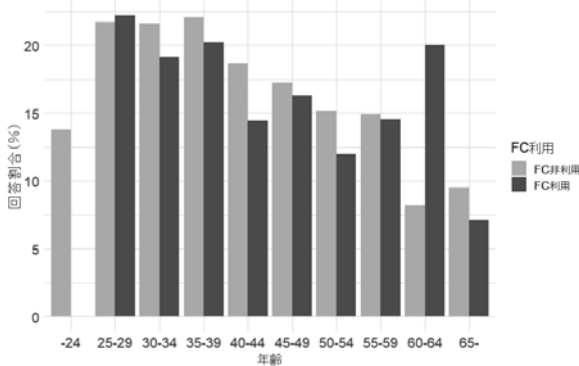


図22 開業動機：自由に仕事がしたかった



「収入を増やしたかった」という経済的理由は49歳以下および65歳以上のFC開業者に多い(図21)。「自由に仕事したかった」という回答は60~64歳のFC開業者に多いが、その他の年齢階層ではFC利用の有無による大きな違いはない。「事業経営に興味があった」という回答は、若年層ほど回答が多く、特にFC利用者による傾向が強い。

「経験・知識や資格を生かしたかった」という回答はFCの非利用者に多い。この回答は斯業経験と関係するため、FC非利用の高齢者で回答比率が高い。「技術やアイデアを事業化したかった」という回答は若年層に多く、FC利用別で

図23 開業動機：事業経営に興味があった

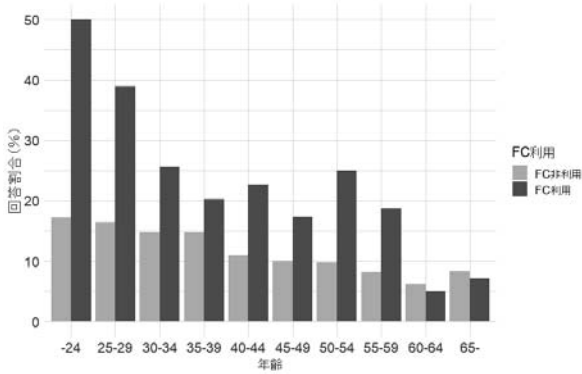
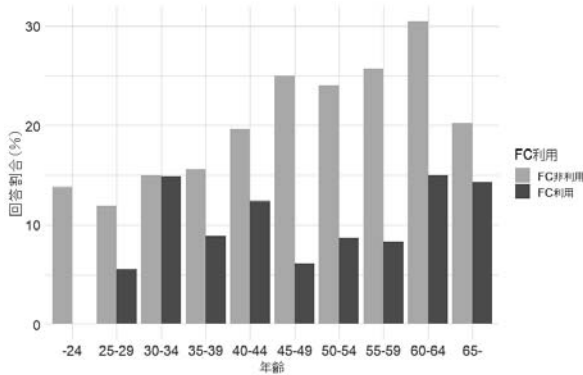


図24 開業動機：経験・知識や資格を生かしたかった



はFC非利用者に多い。「社会の役に立ちたかった」という回答は、55歳以上のFC利用者に多く見られる。「年齢・性別に関係なく仕事をしたかった」という回答は、40歳以上から回答が増える。特に50歳代前半のFC利用者に多い。

開業に関する総合的な満足度(5段階評価)については、65歳以上の年齢階層を除いたすべての年齢階層でFC利用者の満足度がFC非利用者に比べ低いという結果となっている。特に、50歳代後半と60歳代前半の乖離幅が大きい(図28)。

図25 開業動機：技術やアイデアを事業化したかった

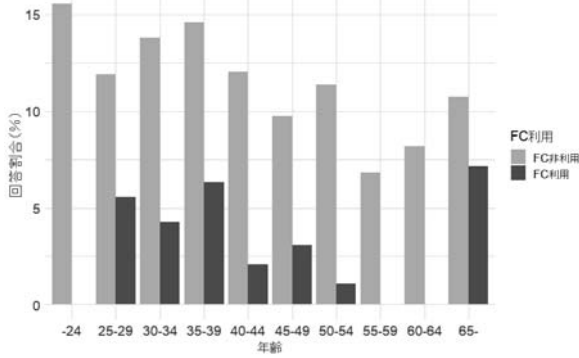


図26 開業動機：社会の役に立ちたかった

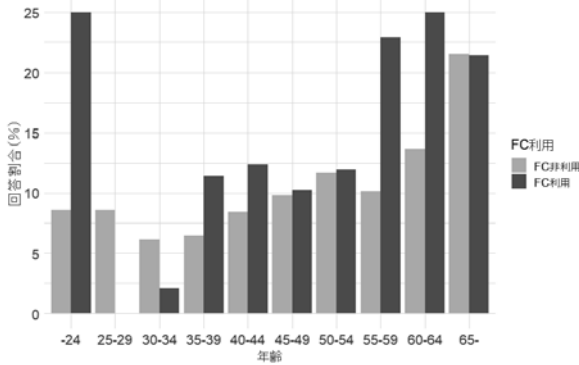


図27 開業動機：年齢・性別に関係なく仕事がしたかった

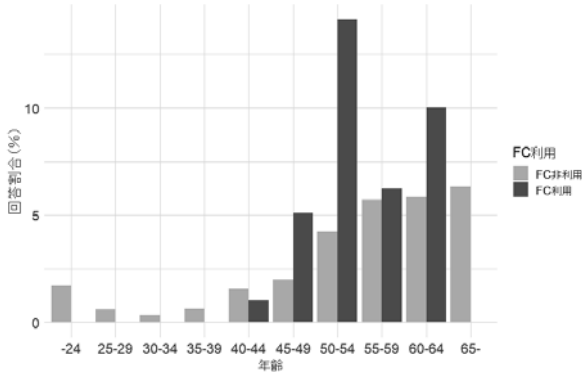


図28 開業に対する総合満足度

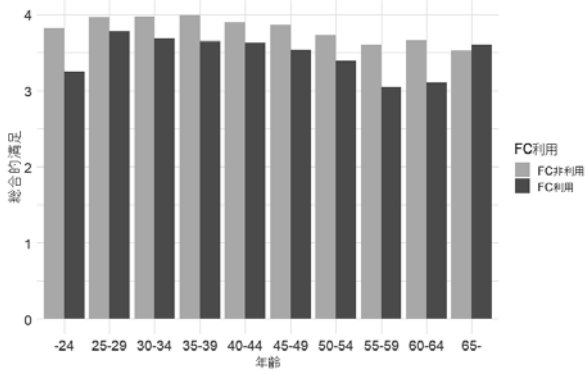
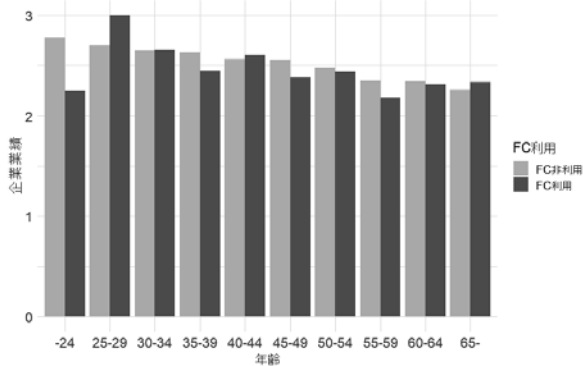


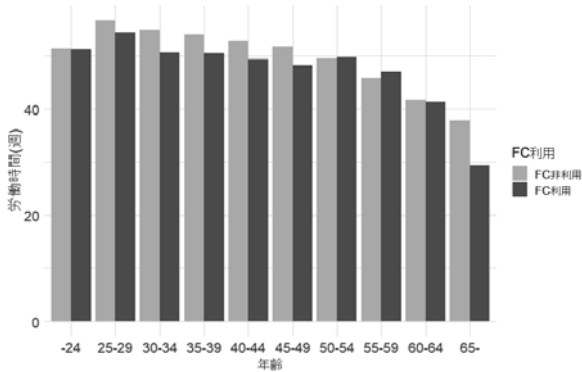
図29 企業業績



企業業績を5段階で計測したものが図29である。FC非利用者では高齢者になるほど緩やかだが業績は低下する。FC加盟者にはそのような傾向は見られないが、50歳代後半でFC非利用者との乖離が大きくなる。この点が総合的な満足度の低下につながっている可能性がある。

1週間の労働時間を見たものが図30である。FC利用者および非利用者ともに、従業員に比べると労働時間に関する自由裁量の余地は大きいと考えられる。50歳代を除き、FC非利用者のほうが長時間労働となっている。また、注目点としては、50歳代後半になると、労働時間の低下幅がFCの利用の有無にかかわらず大きくなっている。これは、高齢に伴う肉体的な衰えなどを自覚し、労

図30 1週間の労働時間



働時間を抑制していることの表れと考えることができる。

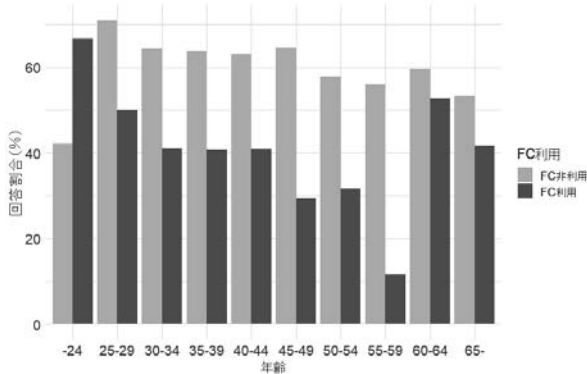
5.3. 分析のインプリケーション

高齢化に関する理論に共通する点として、SOCシステムで見たように加齢に伴う喪失の増加によって追求する目標が若年期とは異なってくる事が挙げられる。その際の主なポイントとしては、(1)流動性の認知能力の低下を補うための結晶性の認知能力の活用、(2)体力の低下に伴う肉体的な負荷の軽減、(3)仕事に関する意味の追求、といったことなどがある。これらの点を今回のデータから確認してみたい。

まず、結晶性の認知能力の活用であるが、この点は斯業経験や「経験・知識や資格を生かしたかった」という設問が関係する(図20および図24)。結果をみると、FCを利用しない開業では、斯業経験があり経験・知識などを生かす開業が高齢者ほど多くなっている。これに対し、FCでは経験や知識を生かすという開業が少ない。

ただし、上記の内容は開業前の評価である。そこで、「事業を始めてよかったこと」という設問群の中の「仕事の経験・知識や資格を生かした」という、事業開始後の活動に関する設問から開業後の評価も確認しておきたい。それによると、当該設問に「該当する」と回答した割合を見ると、FC非利用者は年齢

図31 事業を始めてよかったこと：仕事の経験・知識や資格の活用



階層別で大きな違いは見られない(図31)。一方、FC利用者は50歳後半にかけて比率は低下傾向を示し、60歳以上で比率が高まるという結果になっている。40歳代後半から59歳までのFC利用者については、経験や知識の陳腐化あるいは経験等の内容の不適合によって、過去の経験などが活用されにくい結果となっている。

この結果からみると、加齢とともに向上する結晶性の認知能力の活用については、60歳以上のFC加盟者は蓄積してきた知識などが活用できている。しかし、50歳代を中心とするFC利用者はあまり知識が活用できていない。高齢化が進む中では、高齢者の知識や経験が活用できるFCのビジネスモデルが求められている。なお、FC非利用者については、開業に当たっては、蓄積してきた知識などが活用できていると、開業後についても有効に活用されていることが多いと考えられる。

次に加齢に伴う肉体的負担の軽減については、1週間の労働時間の結果からその一端を推察することができる。図30を見ると、60歳以上になると、FCの利用を問わず労働時間の減少が確認できる³¹。会社に雇用されている従業員と異なり、自営業は労働時間の調整が容易な面がある。この点を踏まえると、高

³¹ FC利用では、60歳以上での顕著な低下が確認できる。

齢の開業者は加齢を踏まえた適切な労働条件の設定を自発的に行っていることが窺われる³²。SOCシステムの最適化が行われていると言える。

最後に、仕事の意味をより重視するようになるという点は、外発的な動機づけの重要性が低下し、内発的動機づけの重要性が増すことと近い。収入を増やしたかったという開業動機(図21)を見ると、50-64歳のFC利用者で大きな比率の低下が見られる。また、FC非利用者でも50歳代では構成比が若干低下している。一方、社会の役に立ちたかったという動機(図26)は、FC加盟者では55歳以上で顕著に比率が高まっている。また、FC非利用者でも60歳以上では比率が高まっている。こうした結果を見ると、加齢に伴い、仕事を手段として捉えるのではなく、仕事自体に意味を見出す傾向が強まっていると解釈することができる。これは社会的情緒選択理論から導かれる高齢者の行動に合致している。

6. おわりに

本稿では、わが国で高齢化が進んでいることを踏まえ、高齢化の現状を把握した後に、高齢化に関係する理論を概観した。また、高齢化が進む中で、開業者のデータをもとにフランチャイズ加盟者の開業における加齢の影響を分析した。

それによると、就業形態や性別を問わず高齢化が着実に進んでいることが確認された。また、高齢化に企業が対処するためには、その前提として高齢者自体の理解が不可欠となるが、適用範囲の広い生涯発達の視点に立った理論が発展し応用されていることが判明した。一方、フランチャイズ加盟者を含む開業者のデータ分析によると、年齢階層によって開業動機が異なるなど、加齢に伴う動機の変化が確認された。また、開業に至るまでの経験についても、斯業経

³² 労働時間の調整は病気などによって非自発的に行われる可能性がある。しかし、今回のデータは新規開業からあまり時間が経過していないため、その影響はあまり大きくないと考えられる。

験などが年齢階層によって異なることも判明した。そこでは、フランチャイズ利用の開業では、過去の経験が開業にあまり活用されていない可能性も観察された。しかし、一方で、収入ではなく、社会への貢献といった仕事の意味をより強く追求している高齢のフランチャイズ加盟者の姿も見られた。

近年の高齢者雇用に関する制度改正などから高齢者の就業率は高まってきたが、増加する高齢者の活用については企業の模索が続いている。データで確認したフランチャイズ利用の開業者でも、蓄積してきた知識や経験などが十分活用されていない可能性が大きい。こうした点を踏まえると、高齢者の特質を踏まえた人材活用がフランチャイズ本部などの企業には強く求められていると言える。

ただし、今回の分析は新規開業者のデータを単純に年齢階層別で比較した記述的な内容である。高齢就業者に関する分析では、年齢および年齢に関連して変化する要因などを幅広く捉え、行動や態度などの結果変数に与える影響を分析する必要がある。この点については、経営実態を的確に捉えたデータを入手することによって、より精緻な分析を進めていくこととしたい。また、実態をより明快に解明できる高齢化に関する理論の開発も進めていく。これらの結果を踏まえ、フランチャイズ本部およびフランチャイズ加盟者にとって有益な情報の提供を目指していくこととしたい。

謝辞

- (1) 本研究は JSPS 科研費 22K01659 の助成を受けています。
- (2) 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから「新規開業実態調査, 2020, 2019, 2018, 2017」(日本政策金融公庫総合研究所) の個票データの提供を受けました。

参考文献

- Baltes, B. B., & Dickson, M. W. (2001). Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. *Applied Developmental Science*, 5(1), 51-62.
- Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The process of successful ageing. *Ageing & Society*, 16(4), 397-422.
- Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366-380.
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (2006). Lifespan theory in developmental psychology. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 1. Theoretical models of human development* (6th ed., pp. 569-664). New York, NY: Wiley.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Beier, M. E., & Davenport, M. K. (2022). The psychology of working longer. In L. F. Berkman & B. C. Truesdale (Eds.). *Overtime: America's aging workforce and the future of working longer* (pp. 138-154). New York, NY: Oxford University Press.
- Beier, M. E., Kanfer, R., Kooij, D.T., & Truxillo, D.M. (2022, in press). What's age got to do with it? A primer and review of the workplace aging literature. *Personnel Psychology*.
- Bengtsson T, Scott K (2013). World population in historical perspective. In F. J. Burke, R. J. Cooper, & C. L. Cooper (Eds.). *SAGE handbook of aging, work and society* (pp. 23-40). London, UK: Sage Publications.
- Bleidorn, W., & Hopwood, C. J. (2019). Stability and change in personality traits over the lifespan. In D. P. McAdams, R. L. Shiner, & J. L. Tackett (Eds.). *Handbook of personality development* (pp. 237-252). New York, NY: Guilford Press.

- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). Age diversity and age climate in the workplace. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 33-55). New York, NY: Springer.
- Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2018). Methodological recommendations to move research on work and aging forward. *Work, Aging and Retirement*, 4(3), 225-237.
- Brandtstädter, J., & Renner, G. (1990). Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology and Aging*, 5, 58-67.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Davis, K. (1945). The world demographic transition. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 237(1), 1-11.
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: from striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21(4), 664-678.
- Finkelstein, L. M., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., & Kanfer, R. (2015). An introduction to facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 3-22). New York, NY: Routledge.
- Fisher, G. G., Chacon, M., & Chaffee, D. S. (2019). Theories of cognitive aging and work. In B.B Baltes, C.W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 17-45). London, UK: Academic Press.
- Freund, A. M., Li, K. Z. H., & Baltes, P. B. (1999). Successful development and aging:

- The role of selection, optimization, and compensation. In J. Brandtstädter & R. M. Lerner (Eds.), *Action and self-development: Theory and research through the life span* (pp. 401-434). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Freund, A. M., & Baltes P. B. (2000). The orchestration of selection, optimization, and compensation: An action-theoretical conceptualization of a theory of developmental regulation. In W. J. Perrig & A. Grob (Eds.), *Control of human behavior, mental processes and consciousness* (pp. 35-58). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Halvorsen, C. J., & Morrow-Howell, N. (2017). A conceptual framework on self-employment in later life: Toward a research agenda. *Work, Aging and Retirement*, 3(4), 313-324.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Heckhausen, J. (1999). *Developmental regulation in adulthood: Age-normative and sociostructural constraints as adaptive challenges*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102(2), 284-304.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117(1), 32-60.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2019). Agency and motivation in adulthood and old age. *Annual Review of Psychology*, 70, 191-217.
- Hertzog, C., Kramer, A. F., Wilson, R. S., & Lindenberger, U. (2008). Enrichment effects on adult cognitive development: can the functional capacity of older adults be preserved and enhanced? *Psychological Science in the Public Interest*, 9(1), 1-65.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

- Ketchen Jr, D. J., Short, J. C., & Combs, J. G. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kooij, D. T., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lerner, R.M. (1984). *On the nature of human plasticity*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Lomborg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973-998.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Moody, H. M., & Sasser, J. R. (2021). *Aging: Concepts and controversies* (10th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nelson, T. D. (2002). *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Oeppen, J., & Vaupel, J. W. (2002). Broken limits to life expectancy. *Science*, 296(5570), 1029-1031.
- Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2022). Integrating lifespan development theories:

- Implications for the study of age (ing) and work. In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (pp. 114-132). New York, NY: Routledge.
- Rohr, M. K., John, D. T., Fung, H. H., & Lang, F. R. (2017). A three-component model of future time perspective across adulthood. *Psychology and Aging, 32*(7), 597-607.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1987). Human aging: Usual and successful. *Science, 237*, 143-149.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful aging. *The Gerontologist, 37*(4), 433-440.
- Rudolph, C. W. (2016). Lifespan Developmental Perspectives on Working: A Literature Review of Motivational Theories. *Work, Aging and Retirement, 2*(2), 130-158.
- Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2022, in press). How, Why, and When is the Average Age of Employees Related to Climate for Innovation? The Role of Age Diversity, Focus on Opportunities, and Work Engagement. *Group & Organization Management*.
- Salthouse, T. (2012). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology, 63*, 201-226.
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management, 47*(1), 43-75.
- Shane, J., & Heckhausen, J. (2019). Motivational theory of lifespan development. In B.B. Baltes, C.W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 111-134). London, UK: Academic Press.
- Sinclair, D. A., & LaPlante, M. D. (2019). *Lifespan: why we age—and why we don't have to*. New York, NY: Atria books. (デビッド・A・シンクレア / マシュー・D・ラブラント著、『Lifespan : 老いなき世界』、東洋経済新報社).
- Singh, D. (1970). Preference for bar pressing to obtain reward over freeloading in rats and children. *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 73*(2), 320-327.
- United Nations (2022). World Population Prospects 2022 Summary of Results.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515-541.

- Webster, J., Thoroughgood, C., & Sawyer, K. (2019). Diversity issues for an aging workforce: A lifespan intersectionality approach. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (2nd ed.; pp. 34-58). New York, NY: Routledge.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing & Society*, 33(7), 1139-1166.
- Zacher, H. (2015). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 320-333.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2019). An invitation to lifespan thinking. In B.B Baltes, C.W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 1-14). London, UK: Academic Press.
- 井上考二・長沼大海 (2022). 「中小企業経営者の子どもの事業承継意欲—意欲を左右する要因と意欲を高める方策—」『日本政策金融公庫論集』, 第56号, 25-43.
- 桑本香梨・尾形苑子 (2020). 「事業に充てる時間からみる起業の実態 — 2019年度起業と起業意識に関する調査 結果から—」『日本政策金融公庫 調査月報』, No. 140, 4-15.
- 小峰隆夫 (2016). 「人口オナーズ下の労働を考える」『日本労働研究雑誌』, 674, 4-15.
- 小本恵照 (2004). 「増加する中高年創業の特徴と経済的意義」『ニッセイ基礎研 Report』 第84号, 2-9.
- 佐藤眞一 (2008). 「高齢者と加齢をめぐる心理学的考察の歴史と展望」権藤恭之編『高齢者心理学』(pp. 1-22). 朝倉書店.
- 電通総研 + 池田謙一編 (2022). 『日本人の考え方 世界の人の考え方 II : 第7回

- 世界価値観測調査から見えるもの』、勁草書房。
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2021). 「2021年度新規開業実態調査」～アンケート結果の概要, 日本政策金融公庫.
- 藤井辰紀・藤田一郎 (2017)「創業の構造変化と新たな動き—マイクロアントレプレナーの広がり—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第34号、47-59.
- 松浦司 (2014). 「人口の高齢化」小崎敏男・永瀬伸子編著『人口高齢化と労度政策』(pp. 1-24)、原書房.
- 森山智彦 / 労働政策研究・研修機構 (2022). 『70歳就業時代における高年齢者雇用』、労働政策研究・研修機構.
- 吉川洋 (2016). 『人口と日本経済：長寿、イノベーション、経済成長』、中央公論新社.
- 労働政策研究・研修機構編 (2017). 『人口減少社会における高齢者雇用』、労働政策研究・研修機構.