

連載「プロマネの現場から」

第 2 1 3 回 5つの年齢と年齢マネジメント—暦年齢に縛られない生き方—

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

2025年11月29日・30日に、青山学院大学・青山キャンパスで開催された、第21回「情報システム学会・全国大会/研究発表大会」に参加しました。情報システム学会が創設されて20周年を記念し、『人間中心の社会の維持・発展を目指して～生命情報、社会情報を重視した情報システムの実現～』というテーマが設定され、基調講演や数多くの研究発表、学生によるポスター発表などを通し、人間中心の情報システムを振り返る貴重な機会になりました。ところで、プログラムとは別に、印象的だったのは、懇親会で拝見した大ベテランの先生・先輩方のお元気な姿でした。80歳を超えてもなお矍鑠（かくしゃく）とした姿には、大いに刺激を受けました。一方、プロジェクトの現場においては、40歳を超えると新しいことへのチャレンジに対して消極的メンバーも増え、個人差が大きいことを痛感しています。はたして、この違いはどこにあるのでしょうか。今回は、この年齢について、考えてみたいと思います。

「もう〇歳だから無理だよ」

この言葉を、あなたは何回使ったことがあるだろうか。新しいスキルへの挑戦、転職、副業、スポーツ、趣味——年齢を理由に諦めてしまう瞬間は誰にでもある。だが実のところ、「歳だから」は言い訳に過ぎない。

AIの進化やDXの加速、そして人生100年時代という長寿社会を迎えた今、年齢に対する考え方をアップデートすることは、個人のキャリア形成においても、組織運営においても欠かせない視点である。

実は、年齢には「1種類」ではなく、「5種類」ある。これは、リベラルアーツ大学の両学長の説（*1）ですが、年齢の種類を正しく理解し、意識的にマネジメントしていくこと。これは、単に加齢を受け入れるという意味ではなく、「年齢を戦略的に使いこなす」ための知恵である。私たちは、「年齢マネジメント」として、年齢を「ただの数字」ではなく、「人的資本を高める指標」として再定義する必要がある。

今回は、「5つの年齢」とそれをどう管理すれば、自分の人生をより自由にデザインできるのかを考えてみたい。

1. 年齢には「5つの顔」がある

人の年齢には、実は5つの種類があると言われている。

それぞれの年齢を理解し、適切にマネジメントすることで、仕事・健康・学び・人間関係の質を大きく向上させることができる。

その5つとは――

- ①暦年齢（カレンダー上の年齢）
- ②生物学的年齢（身体機能の年齢）
- ③社会的年齢（世間が期待する役割上の年齢）
- ④主観的年齢（自分が感じる年齢）
- ⑤精神年齢（心の成熟度）

以下、それぞれの年齢の意味とマネジメントの要点を、SI業界の実例を交えながら見ていこう。

2. 暦年齢――「数字の呪縛」から自由になる

暦年齢とは、生まれてからの年数、すなわち戸籍や履歴書に記される「数字上の年齢」である。

この数字に私たちはしばしば縛られてしまう。「もう50代だから転職は難しい」「20代で管理職は早すぎる」など、社会が暗黙に作り出した「年齢の枠」に自分を押し込めてしまう。

しかし、暦年齢は本来、ただの数字に過ぎない。

「年齢は単なる数字に過ぎない。もちろん、あなたがたまたまボトルワインではない限り、それは全く無関係です。」

これは、イギリスの女優、ジョーン・コリンズさんの言葉。ハリウッド映画にも出演されている、ロンドン生まれの90歳の女性です。

SI業界においても、これは当てはまる。

たとえば、私の知るベテランプロマネ（PM）は60歳を超えても第一線で活躍している。クラウドネイティブ技術やアジャイル開発にも果敢に挑戦し、若手と議論を交わす姿は、暦年齢を超えたエネルギーに満ちている。

彼の口癖は、「定年は会社が決めるが、成長の終わりは自分が決めるものだ」である。

暦年齢をどうマネジメントするか――

それは「年齢を理由に限界を設けない」ことに尽きる。

自らの可能性を年齢で制限しない。このマインドが、変化の激しい時代において最も重要なスキルである。

3. 生物学的年齢——健康は最大の人的資本

次に重要なのが、生物学的年齢である。

これは、身体的な若さや健康状態を示す年齢であり、「肌年齢」「血管年齢」「骨年齢」などで測られることもある。

健康は単なる「体調管理」ではなく、立派な「経営資源」である。

生産性の高いプロジェクトチームには、必ず健康意識の高いリーダーがいる。

長時間労働を美德とする時代は終わり、現在では「健康経営」こそが企業の競争力を左右する。

たとえば、ある SI 企業では、プロジェクト期間中に「朝のストレッチ」や「15分の昼寝タイム」を導入した結果、納期遵守率と顧客満足度が向上したという。

つまり、生物学的年齢を若く保つことは、単に個人の幸福だけでなく、組織のパフォーマンスに直結するのだ。

生物学的年齢のマネジメントは、食事・運動・睡眠という「生活の基礎投資」で成り立つ。

ウォーレン・バフェットはこう語る。「あなたが一生乗る車が一台しかないとしたら、それを大切に扱うだろう。体も同じだ」。

つまり、健康を軽んじることは、自己資本を無駄にする行為に等しい。

4. 社会的年齢——他者の期待をどう扱うか

社会的年齢とは、社会が私たちに対して「その年齢ならこうあるべき」と期待する年齢である。

「30歳ならリーダー」「40歳ならマネージャー」「50歳なら部長」——こうした年齢による役割期待は、組織の慣習として根強く残っている。

しかし、この社会的年齢は、しばしば個人の成長を妨げる。

管理職になってもなお技術に挑戦したいエンジニアが「もう年だから」と現場を離れることがある。

一方、20代の若手が「年上に意見してはいけない」と感じて発言を控える。

この「社会的年齢の呪縛」が、組織の創造性を奪ってしまうのだ。

優れたマネージャーは、年齢ではなく「貢献の質」で人を見る。

私の知るあるプロジェクトでは、25歳の若手が顧客提案の主担当を務め、60代のベテランがサポート役に回って成功した。

役割を年齢で割り当てるのではなく、能力と意欲で最適配置する。これこそ「年齢マネジメント型組織」と言える。

5. 主観的年齢——「自分は何歳で生きるか」を選べる

4つ目は主観的年齢である。

これは、「自分は何歳くらいだと思うか」という自己イメージの年齢だ。この主観的年齢が若い人ほど、幸福度・挑戦意欲・創造性が高いという研究結果もある。

ここで思い出すのが、ひすいこたろう氏の著書『あなたの人生がつまらないと思うのなら、それはあなた自身がつまらなくしているんだぜ。』（*2）に紹介されている、非常に示唆的なエピソードである。

ひすい氏はこう語っている。

『もう〇歳』を、『まだ〇歳』に変えるだけで、10年寿命が延びる。

アメリカのある大学の心理学研究チームが行った調査では、

「私はまだ40歳だ」と考える1000人のグループと、

「私はもう40歳だ」と考える1000人のグループを長期間追跡したという。

結果は驚くべきものだった。「まだ40歳」と捉えていた人たちは、「もう40歳」と考えていた人たちに比べ、平均寿命が“数か月”ではなく、“10年”という単位で長かったのである。「もう40歳」と思う人は、やがて「もう50歳」「もう60歳」と、毎年自分に“終わり”を言い聞かせていく。一方で、「まだ40歳。若い」と思える人は、新しいことに挑戦し、学び、身体を動かし続ける。つまり、主観的年齢とは単なる気分の問題ではない。それは、行動を変え、健康を変え、結果として人生の長ささえ左右する“自己予言”なのだ。

主観的年齢を若く保つ秘訣は、「新しいことに挑戦し続けること」だ。

ある 60 代のエンジニアが、生成 AI を用いた開発自動化に取り組み、「久しぶりに学生時代のようなワクワクを感じた」と語っていた。彼の主観的年齢はおそらく 30 代前半だろう。

この主観的年齢は、職場の雰囲気にも影響される。この「主観的年齢」を、さらに実践的に捉えた提案として、勝間和代氏の考え方も参考になる。勝間氏は『一生自由に豊かに生きる！ 100 歳時代の勝間式人生戦略ハック 100』（* 3）の中で、次のようなサンプルだが強力な指針を示している。

「実年齢マイナス 20 歳」で生きてみる、という発想である。

実年齢が 40 代なら 20 代のつもりで、

50 代なら 30 代のつもりで、

60 代なら 40 代のつもりで――

「今の生活や働き方に、改善できることを今日から 1 つ始めてみる」。

これは無理に若作りをするという話ではない。

体力・学習意欲・挑戦姿勢を「何歳相当で使っているか」を問い直す、極めて実践的な年齢マネジメントである。

SI 業界の現場で言えば、

「もう 50 代だから新技術は厳しい」と考えるのではなく、

「30 代のエンジニアだったら、どうキャッチアップするだろうか」と考えてみる。

この“年齢の引き算思考”は、主観的年齢を意図的に若返らせ、行動を変えるための強力なスイッチとなる。

「うちの会社は若手が元気だ」「ベテランが新しいことに挑戦している」――こうした空気が、組織全体の主観的年齢を若返らせる。

逆に、「もういい年なんだから」「それは無理だよ」という言葉が多い職場は、急速に老化する。

年齢を若く感じる人が多い職場は、結果的に学習する組織でもあるのだ。

年齢を若く感じる人が多い職場は、結果的に学習する組織でもあるのだ。

6. 精神年齢 —唯一「年齢とともに確実に伸びる」能力

— 判断力・内省・感情コントロールが価値を生む

最後に、精神年齢。これは経験と内省によって培われる「心の成熟度」である。単なる知識やスキルではなく、「物事の本質を見抜く力」「感情をコントロールする力」「他者に寄り添う力」などを含む。精神年齢が高い人は、状況に流されず、正しい判断を下す。たとえば、プロジェクトトラブルのときに「誰が悪いか」ではなく「どうすれば再発しないか」を冷静に考えられる人だ。ある意味、精神年齢は「信頼を生む力」と言ってよい。

すなわち、精神年齢が高い人は、

- ・物事の本質を見抜き
- ・トラブルでも沈まない心を持ち
- ・他者との摩擦を避け
- ・チームを支え
- ・信頼を集める

SI 業界において、精神年齢の高さは圧倒的な武器となる。

また、「精神年齢の高い PM」がいるチームは強い

- ・火消しが早い
- ・雰囲気落ち着く
- ・若手が育つ
- ・顧客から信頼される

精神年齢は年齢に比例しないが、年齢とともに磨きをかけることはできる。

この精神的成熟は、意図的な努力によってのみ高められる。

読書、対話、内省、そして「自分より高い精神年齢を持つ人」との交流が不可欠だ。若手がベテランから学び、ベテランが若手の好奇心から刺激を受ける——この相互作用こそが、組織の精神的若さを保つ秘訣である。

7. 年齢マネジメントは「人的資本経営」の核心

— 組織の競争力は“年齢構造の設計”で決まる

企業が人的資本開示を求められる時代。

もっとも開示すべきは、年齢観のアップデートである。

人的資本経営とは、
「社員の能力を最大化し、組織の価値を向上させる経営」だが、
その基盤は“年齢”に対する認識改革である。

7-1. 年齢構造そのものが競争力を左右する
技術サイクルが高速化する SI 業界では、
「年齢＝スキル」ではない。

にもかかわらず

- ・若手＝育成枠
- ・中堅＝調整係
- ・ベテラン＝管理職

という分業モデルは、
企業の成長を止める“組織の老化”を招く。

7-2. 年齢マトリクスの再設計が必要だ
経営側は「年齢×役割マトリクス」を刷新すべきである。

- ・20代のアーキテクト
- ・30代の事業開発
- ・40代の技術スペシャリスト
- ・50代の現場リーダー
- ・60代のナレッジマスター

こうした柔軟さを許容する組織こそ強い。

7-3. 年齢ポートフォリオを最適化する
20代～60代を混ぜることが、
プロジェクトの成功率を最大化する。

- ・20代：スピード
- ・30代：調整力
- ・40代：推進力
- ・50代：統合力
- ・60代：洞察力

多様性はリスクヘッジであり、創造性の源泉である。

7-4. 経営層こそ「精神年齢のロールモデル」であるべき
精神年齢の高いリーダーほど、

- ・若手をリスペクトし

- ・知らないことを恥じず学び
 - ・冷静な判断を下し
 - ・組織の雰囲気をよくする
- 経営層が若返れば、組織全体が若返る。

ここまで見てきたように、「年齢をどう扱うか」は、個人のキャリア戦略であると同時に、企業の人的資本経営の核心でもある。

多様な年齢層が共に学び、支え合う組織こそ、変化に強く、創造的であり続けられる。

とりわけ SI 業界のように技術進化が激しい領域では、年齢による壁を取り払うことが競争力の源泉となる。ある大手 SI 企業では、プロジェクトチームを「年齢横断型」で編成し、20代から60代が共に課題を解決するモデルを採用している。

この結果、チームの知識共有が進み、プロジェクト成功率が向上したという。

年齢の多様性は、もはや制約ではなく「資源」である。暦年齢に囚われず、生物学的に若く、主観的に挑戦し、精神的に成熟する——このバランスを整えることが、個人にも組織にも新しい活力をもたらす。

8. まとめ——「歳」を使いこなす人になる

5つの年齢を総合すると、私たちが意識すべき指針は明快である。

5つの年齢は、
私たちが持つ“人生の5つのレバー”である。

- ・暦年齢に縛られず
- ・生物学的年齢は若く保ち
- ・社会的年齢の呪縛を捨て
- ・主観的年齢は自分で選び
- ・精神年齢は成熟させる

この5つを意識できる人は、歳を重ねるほど強くなる。

そして何より、「いつでも、やりたいことをやる」勇気を持つこと。それが、年齢マネジメントの核心である。

かつて、あるプロジェクトマネージャーが言った。

「人は、年齢を重ねるたびに失うものもあるが、磨けるものもある。磨けるものに意識を向けた人だけが、年齢を味方にできる」と。

結びに

「もう〇歳だから」ではなく、「まだ〇歳しか生きていない」。あるいは、「実年齢マイナス 20 歳のつもりで、今日は何ができるだろうか」。そう問い直せる人が、実は最も若い。

暦年齢を超え、生物学的に健康で、主観的に若く、精神的に成熟している人は、どんな時代でも魅力的で、人を惹きつける力を持っている。

長年、SE 教育に携わった馬場史郎氏はこう述べている。

『SE のキャリアは、年功序列で偉くなることではなく、年齢とともに成長することである。』

この言葉は、今なお私たちに静かだが力強い指針を与えてくれる。

私たちが日々取り組んでいるシステム開発の現場は、技術の進歩や顧客ニーズの変化に応じて絶えず姿を変えていく。その中で真に価値を生み出すためには、役職や年次ではなく、自らの「人としての成熟」と「専門家としての深化」を続ける姿勢が問われる。経験を重ねるごとに、他者を理解し、チームを支え、より良い社会を実現する視点を持てるようになること——それこそが、SE という職業の本質的な成長なのだと思う。

年齢をマネジメントするとは、「人生を能動的に生きること」そのものだ。

暦の上で歳を重ねても、学び続け、挑戦し、成熟していく。

それが、真に魅力的な人であり、いつまでも必要とされるエンジニアの姿ではないだろうか。

(* 1) 両学長・リベラルアーツ大学

第 135 回【知らないと損】「5つの年齢」との付き合い方について解説【人生論】

<https://www.youtube.com/watch?v=hOkQP2YZ5kA>

(* 2) ひすいこたろう『あなたの人生がつまらないうんなら、それはあなた自身がつまらなくしているんだぜ。』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2015年刊

(* 3) 勝間和代『一生自由に豊かに生きる！ 100歳時代の勝間式人生戦略ハック 100』、KADOKAWA、2023年刊