

35歳からの月刊雑誌!!

A Monthly Magazine

昭和56年10月1日発行(毎月1回)

第3巻第10号・通巻25号

昭和55年1月28日 第3種郵便

二周年記念号

エッセイ

10/56

二周年記念

鼎談

『日本の経営風土と 高齢化社会』

若林 之矩
グレゴリー・クラーク
トーマス・ネビンス

特別企画

中高年齢者
雇用促進月間

大切にしたい、熟年の味。

武村 邦彦

シリーズ

25

じんぶつ・とうじょう

石原 俊



■チチェン・イツアの球戯場の遺跡(メキシコ)

二周年記念 鼎談

日本の経営風土と 高齢化社会

“ヤング・イズ・ビューティフル”
という哲学は変わらないか！

若林 財団法人・高齢者雇用開発協会が発行して
ります月刊雑誌『エルダー』が、この十月号をもちま
し創刊二周年を迎えます。

そこで今回は、グレゴリー・クラークさんとトーマ
ス・ネビンスさんにお集まりいただいて、高齢者の雇
用問題についてのお考えなり、アドバイスなりをお聞かせ
願いたいと思っております。企業における定年制、ポ
ストと能力主義、高齢者の生産性の問題などいわば日本
の経営風土のもつ問題と、加えて日本人のもつ労働意識
や集団主義意識などの問題にも触れていただければ幸い
です。

若林 之矩

(労働省職業安定局業務指導課長)

グレゴリー・クラーク

(上智大学教授)

トーマス・ネビンス

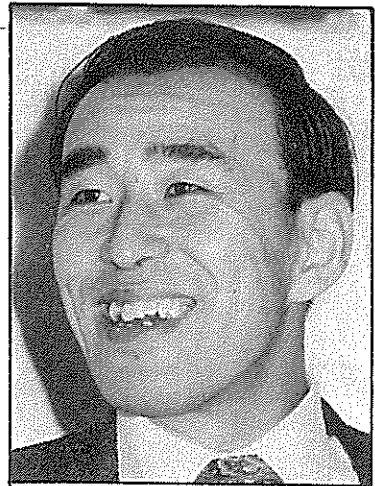
(TMT代表取締役)

まず、高齢者の雇用問題から話を始めたいと思いま
すが、実は私、高齢者の就職のお世話をしているん
ですが、それが随分難しいわけです。五十五歳以上層の求
人倍率が〇・一七しかなく、大変に厳しい。

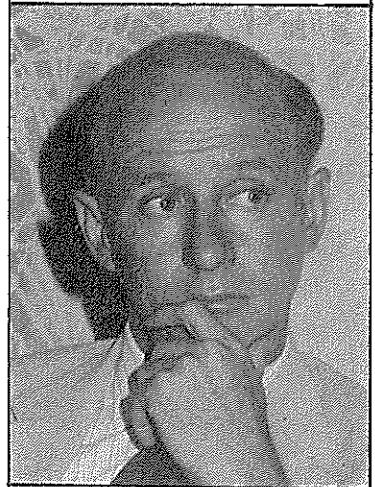
また日本の将来を見ますと、西暦二〇二〇年で、六十
五歳以上の高齢者の比率が一八・八一%になると推定
されています。スウェーデンの一番ピークの時が一九九
〇年で一六・一三%、イギリスが一九八〇年で一四・一
四%ですから、欧米諸国よりはるかに厳しい状態になり
ますし、しかも、このような高齢化社会に達するまでの
期間が非常に短いわけです。

ネビンス アメリカの場合は、一九三五年から現在ま
で、男性の平均寿命は三歳しか伸びていないんです。女
性は六歳です。日本の場合は一九四七年でやっと五十歳
までいってそれから急速に伸びましたから、アメリカと

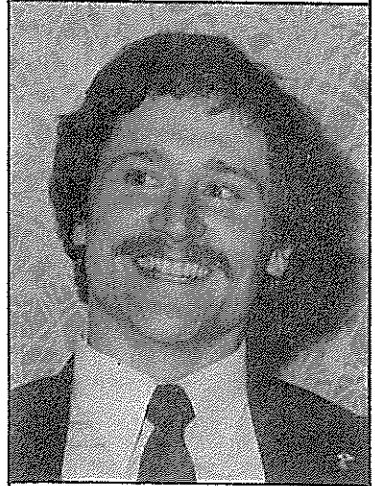




若林之矩



グレゴリー・クラーク



トーマス・ネビンズ

は状態がまったく違いますね。

若林 いまは、もう八十歳近いですからね。そういう点で、早急に対策をたてなければならぬ。

ネビンズ 高齢者の失業率という点はどうですか？

若林 全体の失業率が二・二%くらいで、高齢者になると、約二・五%になります。

ネビンズ そこが違うんですね。アメリカでは、高齢者の失業率が一番低いんです。六十五歳以上でも三・一%ですから、恐らく、六十五歳以上の人は職を求めているのではないかと思えます。

六十歳から六十四歳までの失業率が三・三%、五十五歳から五十九歳も三・三%。失業率が一番高いのは十六歳から十九歳までの層で一七・七%ですから、歳をとればとるほど失業率は低くなります。

クラーク アメリカと日本の雇用制度の違いは、日本では五十五歳定年制をとっている企業がまだ多い、アメリカは七十歳まで働くことが保障されている。そのことで十分に説明がつくと思います。

その定年年齢を六十歳に延長するという動きが非常に

強くできておりますから、それで、まずは問題が解決できるのではないのでしょうか。私の眼で見ただけで、高齢化社会といっても、いまはたいした問題はないように思います。

しかし、二〇二〇年に六十五歳以上の人の比率が一八・八%という数字を聞きますと、将来的に深刻な問題があります。

それは、日本の企業の雇用哲学が、「ヤング・イズ・ビューティフル」だということです。どうしても若い人を採用したがる。

ネビンズさんが指摘されたように、アメリカでは若い人の失業率が一番高い。これを見てもわかるように、外国の企業では、社内教育をする必要のない経験者を採用したいと考えているんです。三十歳を過ぎた人たちを使いたくない。若い人を採用して教育訓練するのは面倒臭いんですし、教育をしても他の会社に移られてしまえば大変なマイナスですからね。

日本は、この逆ですね。ですから、老人になって失業すると、新しい就職口を得るのは非常に難しい。それ

を、どう解決していくかですね。

ただ、いまの日本の雇用制度の下では、ヤング・イズ・ビユーティフルはかなり合理性があると思います。終身雇用制、家族的経営、転職率の低い管理制度などが残るかぎり、ヤング・イズ・ビユーティフルという雇用哲学はなくならないのではないのでしょうか。ですから、高齢者の雇用を企業に対して強調するのは、経済的な合理性に反するかもしれません。

もちろん、この問題は一時的なもので、これから変わってくることも十分考えられます。

といいますのは、日本の経済発展は製造業が中心に達成されましたから、その意味でヤング・イズ・ビユーティフルという政策は合理的なんです。この製造業について、日本と欧米との間になぜギャップがでてきたかといえば、それは、日本の経営が優秀だったからですね。

欧米諸国にしても製造業が中核産業ですが、サービス産業の比率が大変に高いんです。このなかには建設も含まれていますが、GNPの六割を占めます。製造業は三割を占めているにすぎません。

サービス産業のなかには高齢者に適した仕事が多いんです。ウェイターなんか、そうですね。しかし、日本のファーストフードなどを見ましても、どこでも若い人ばかりです。若い産業だから若い人を使わなければ、という伝統があるんです。

ネビンス その場合、賃金の問題がでてきませんか。五十歳から五十四歳の人の賃金が、ことし初めて、四十五歳から四十九歳の人の賃金より下回ったんですが、最近では、高齢になるほど賃金が下がったり、横バイになるということが一般的になりつつあります。しかし、それにしても若い人の給料は低いですから、たとえ定年後

勤めるとはいつても、それまでの賃金の三分の一くらいに下がるといふことはあまり望ましいものではないと思います。

クラーク しかし、賃金が低くても結構という人もいます。賃金の問題以前に仕事に就けるチャンスがありません。しかし、これからはサービス産業を中心に高齢者の働く場は広がってくると思います。

定年延長に伴う

ポスト不足の問題は？

若林 そこで国では定年年齢を一九八五年までに六十歳に延長してもらうように、指導しているわけですね。しかし、今後は、さらに六十歳代前半層の雇用の確保が大きな問題となってきました。

欧米では、六十五歳ぐらいまでは働いておりますね。就労の機会を六十五歳までつくり出すことになりまして、日本では色々な問題が起こってきます。例えば賃金システムを変えるとかですね。特に大きな問題は、ポスト不足です。ご存知のように、日本は、年功序列が基本ですから、定年を延ばすことによって若い人が課長・部長などのポストに就けなくなる可能性もあります。そうなる、モラルが落ちるのではないかと、という心配があるんです。アメリカの場合は、ポストと年齢とは関係ないんでしょうか？

ネビンス そうではありません。年齢も経験もポストに就くには大事な要素です。ですから、それ程日本と変わりありません。アメリカの雑誌などで、三十五歳で大企業の副社長になったとかいう記事がりますが、これはアメリカでも非常に珍しいことなんです。



若林之矩氏
(労働省職業安定局業務指導課長)

若林 アメリカの大企業では課長クラスの人の平均年齢というところのくらいですか？

ネビンス 平均年齢は日本と同じくらいか、あるいはもっと年をとっているかも知れませんが。

クラーク 定年延長をすると、その完全実施までの間に起こる問題が深刻なんです。例えば、五十五歳から六十歳に延長する、あるいは六十五歳に延長しますと、その五年間なり十年の間は定年退職者は出ないんです。そうなると、下の人たちは昇進できませんよね。

それで、六十歳定年、六十五歳定年が定着をしてきますと、また徐々に昇進できるチャンスが戻ってくるわけです。その間ちよっと待たされます。そういう過渡期的な問題があると思うんです。

ネビンス 日本の管理職についての面白い研究がありますよ。ライオネル・ピュニンクという人が、色々な会社の人事部からデータをとって管理職を徹底的に調べたんです。それによると、

課長のポストに就くのは、上に先輩がどれくらいいるとか、その人の同期生が何人いるとか、それにはまったく関係なく年齢的には三十九歳くらいで就任してきますが、これは同期生のうちの約一割程度だという結果があります。こう見ますと、日本の場合は若い人が課長のポストに就けないという悩みは、余りないのではないですか。

能力のない課長は、課長待遇だとか、能力のない部長は部長待遇とか、それぞれ名刺をドンドン作っちゃって(笑)、本当は部下が一人もいないのに「部長」でしょ。

それが多いんじゃないんですか。そういう形で押し上げられていくので、若い人は課長になるチャンスはあると思うんです(笑)。ただ問題は、全体的な総従業員比率でいけば、管理職のポジションは少ないと思いますね。

若林 そうしますと、アメリカでは年配の課長さんが割合多くて、それは課長になるまでの期間が長いということになりますか？

クラーク 課長にならない人が多いんです。会社から出なくてはならないとか、あるいは、解雇されるとか、——そういう比率が高いんです。確かに、日本の場合には四十歳くらいになると、何んらかの形で昇進しますからね。

ネビンス 日本みたいに、アメリカの場合は、はっきりしていないんです。例えば、日本だと、社長、副社長、専務、常務、部長、次長、課長、課長代理——という序列になりますが、アメリカでは、マネージメント・ランクはそんなに日本みたいにはっきりしてないんです。ですから、アメリカ人に名刺を貰っても、ランクはよく判りませんよ。

テキサス・ガルフ社にいる僕の大学の先輩は、大変重要な仕事をしていますけれど、肩書きはアシスタント・マネジャーなんです。これを日本の企業のランクに对照すると、係長ぐらいですね。しかし、仕事の重要性からいけば、係長どころか、部長クラスなんです。

若林 そうですね。私も、アメリカの会社で誰が偉いのかよく判りませんでね。そこで、自分で見分けるノウ・ハウを開発しました(笑)。その人の部屋の広さで

ね。部屋が広ければ偉い、同じ広さの部屋でも窓がある人の方が偉い、さらに角の部屋で窓が二つある人の方が偉いとか(笑)。

ネビンス 日本と逆なんですよ、窓際族とね(笑)。

高年者層と若年者層の

バランスはどうなる？

若林 もう一つ定年延長する場合の問題ですが、これは特にブルーカラーの問題として、歳をとると生産能力が落ちるということがよく言われるわけです。そうしますと、仕事を替えていかなければならないのではないのか—ということがあるんです。アメリカでは、五十五歳ぐらいになると、重筋労働からはずすとかいうことがあるんですか？

ネビンス どうですかね。アメリカ人と日本人では体力が違ふんですよ。まだ歩くことが出来れば重いものを持ち上げられる力があるんです。ただ、歳をとってくれば自分は作業しなくてもいい、スーパーバイザー(監督者)になりますからね。

若林 アメリカなどでは、ハイウェイのバスドライバー—なんかは六十歳を超える人もかなりいるんじゃないですか？

クラーク そうです。これは典型的なサービス産業で高齢者に向いているんです。日本の場合、「トラック野郎」は皆んな三十歳以下でしょ。アメリカは三十歳以上なんですよ(笑)。

ネビンス それから、工場などでは生産方法も変わるでしょ。肉体労働のような仕事はなくなつて、機械化されますから高齢者でも手引きさえ読めば仕事は出来るよ

うにもっと変わってきます。

クラーク 日本の場合は、この高齢者問題はおかえて恵まれているんです。何故かといえば、製造業も終身雇用制ですから、五十五歳、六十歳まで仕事は確保されるわけです。しかし欧米においては、肉体労働などの面でも役に立たないとなると、すぐ解雇ですよ。日本は、これからサービス産業も高齢者の職場として非常に可能性がありまして、また製造業も業績を維持しますですよ。うから、高齢者問題はあまり心配ないんじゃないですか。

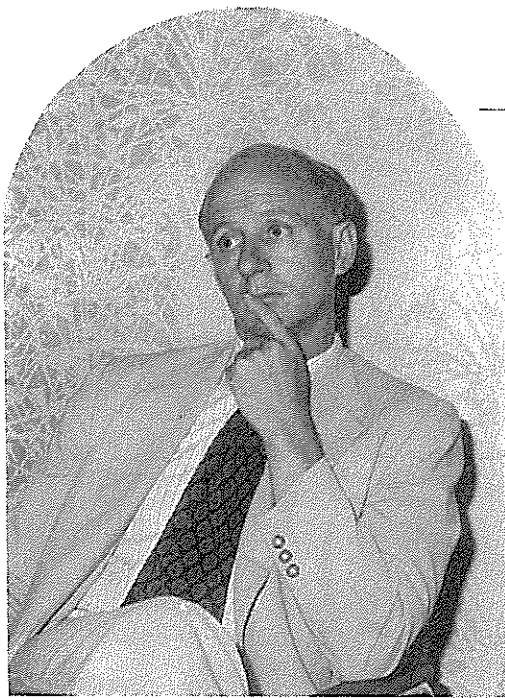
ネビンス ただ、年齢差別禁止法があるので解雇はできないでしょう。

若林 しかし、高齢者の能力が明らかに下がってくれば年齢による差別ではないから、解雇する理由にはなる—ということはないんですか？

ネビンス 立証できればですがね。しかしそれも難しいです。能力が下がってくれば、他の仕事に替える責任もありますからね。アメリカの雇用均等委員会(EEOC)に提訴された老人の被解雇者からの苦情は、昨年、八千件もあるんです。

クラーク しかし、これはアメリカのことで、他の国はちょっと違うと思います。このアメリカの制度は若い人たちからすれば、アンフェアなんです。これから若い人たちからの苦情もまたでてくるんじゃないですかね。

ネビンス クラーク先生が言われるように、色んな不公平があるんです。例えば、アメリカの国民年金は完全にインフレ率に応じて毎年上がるんですね。一九七二年から法令でそうになりました。一方で、賃金上昇率はインフレ率に追いつかないんです。だから、年金財政が急に危機に陥ったわけです。今年は老人に対しての出費がか



グレゴリー・クラーク氏
(上智大学教授)

さんで、ファンドなんかもう残ってないんですね。それから、やはり働いている人間が少なくなってきた。だからこそアメリカは、定年を実質的に延長しているんです。余談ですが、法律で定年を延長しても、六十五歳以上で定年退職するのは政治的に不可能なんです。というのは、老人たちの投票率が高く、政治的な力が強いからです。例えば、レーガン大統領は六十五歳で定年退職すると八〇%入った国民年金を五五%に引下げたかったんですが、シルバー・パワーに敗けたんですよ。

若林 日本の年金財政も非常に厳しくなってきました。今は十二人に一人の割合ですけども、将来は三人で一人を養うわけですから、現在の体制ではもたなくなるということで、支給開始年齢を六十五歳に引上げるべきではないかという議論がずいぶん出てきているんです。

クラーク 年金の問題は数字の上から見ても、かなり深刻な問題だということには事実ですが、ひとつは、結婚しても子供をつくらない夫婦が増えてますから、子供の養育費などはかなりカット出来ます。それともうひとつは、女性が益々職場に進出してきますから、労働力人口に含まれてきます。そうなると三対一ではなくて、四対一とか、五対一になる可能性が強いんで

す。家族の所得も奥さんが働けば倍増しますし、子供が少なければ実質的な所得はもっと増えることになりま

す。しかも、日本の経済成長は続くでしょうから、アメリカと違ってゼロ成長にはならないと思います。そういうことを考えますと、日本の年金財政もなんとか彼綻をまぬがれるのではないですかね。

イギリスの場合は、ゼロ成長どころか、マイナス成長でしょ。だから高齢者の所得は下がらないのです。働いている人の所得は下がる。非常に不公平なんです。日本はスライド制を採ってはいませんが、制度そのものに縛られず、国がそれらを考えて決めてますから、フレキシビリティはかなりあると思います。

ネビンス そういう点で、経済成長が続くという前提に立ってですが、日本は恵まれているし、大丈夫ですよ(笑)。

日本人は、なぜ

“働きバチ”なのか!?

若林 アメリカでは「スペシャリスト」制度が進んでいるといわれますね。日本でも、スペシャリストとして、スタッフとして自分を活かしているというふうなシステムを取り入れた方がよいのではないかという意見も随分あるんですが、日本では、ラインの管理職になるというマインドが非常に強い。その辺、アメリカの勤労者と随分違うようですか?

ネビンス 日本でも、スペシャリスト、スタッフは多くなっていると思います。ピューシックスさんの研究によりますと、日本のサラリーマンのほとんどは、自分はジ

エネラリストだ、と思っているらしいんですが、名門大
学出身で、人事評価が非常に良いという人は確かにジエ
ネラリストですね。将来の社長候補として教育してま
すから。

しかし、七、八割は、そんなにいろいろな仕事を経験
させられていないんですよ。人事を担当すれば総務も経
験するとか、営業は企画も市場開発も販売も行う。しか
し、それほど異動はないようですね、現在は。

アメリカと同じように、人事課であれば人事課だけ、
マーケティングであればその仕事をずっと継続する。
そういうことは、結構多いようですよ。

若林 アメリカでは、課長にならなければ給与が多く
ならないというようなことはあるんですか？

ネビンス いやアメリカの場合は、人事異動にして
も、給与にしても、日本のようにいっせいに動くとい
うことはないですよ。たとえば、新卒で会社に入って
も、基本給も統一されてませんから、これも交渉事項な
んです。採用期日もバラバラで、日本のように四月一日
付入社ではない。ですから、管理職になったから給与が
上がるかという上、上がる企業もあるでしょうが、別
関係ないというところの方が多いでしょうね。

クラーク スペシャリストに対する日本人の意識は、
欧米に比べれば、やはり弱いんです。これは、日本の集団
主義の一つの結果だと思えますが、グループのなかで働
く方がある程度自然にローテーションができますよね。

しかし、このスペシャリスト制度は、経済発展の基盤
は分業であるという考え方がありますから、日本でも十
分にその役割は認められていると思えますよ。

そして、このスペシャリストに対する評価によって、
高齢者問題もある程度解決がつかうのではないでしょう

か。イギリスやオーストラリアの企業では、高齢者を専
門家として評価しています。たとえば、会計担当者には若
い人は使いません。三十年、四十年会計を扱って、内容
もよく解りますから、そういう人は絶対に解雇されな
いんです。むしろ、定年になっても仕事を続けて下さいと
要求されるほどです。給与も高いですね。

高齢者の方も、非常にやり甲斐をもってますし、自分
でも満足感がある。日本は、この面で改善する余地があ
るのではないかと思います。技術者なども、スペシャリ
ストとして評価できるのではないですか。

若林 日本人は、よく外国の方から「働きバチ」とい
われるほどよく働くんです。どうしてそんなに働くんだ
ろうかという疑問もあると思うんですが、その辺はどう
お考えですか？

ネビンス 日本人がなぜそんなに働くか、定年を迎え
てからなぜ再就職するのか。アメリカやオーストラリア
と違う理由があると思いますね。アメリカの場合は、自
分の家とか財産を子供たちに委託するという考えはない
んです。日本の親は、家とか財産を長男に渡すんです
ね。アメリカ人と、まず家売って株などに投資し
て、老後のミニ・ホームを買わうんです。死ぬまでに財産
を使ってしまわう。日本人は、結局使えないんですね。遊
び方、楽しみ方がわからないんですかね。大手企業です
と、退職金は一千万円以上でしょう。老後のお金がない
わけではないでしょう。それを、なぜ使えないかとい
うと、全てのお金を子供たちに残す義務を感じているから
というわけですね。

若林 その辺は徐々に変わってきていると思えます
が、欧米では、引退するとフル・リタイアメント
ですか。それとも、グラデュアル・リタイアメントで、



トーマス・ネビンス氏
(朝TMT代表取締役)

間にパートタイム・ジョブがあるとかいう形ですか？

ネビンス 嘱託で勤めるとか、そういうことはありませんね。引退の時は、盛大にパーティを催して大喜びするんです。俺の人生これからどうなるんだらう、家で女房と話す以外にないのか、といった日本のサラリーマンのような淋しさはありませんね。

若林 最近、フリー・リタイアメントで、比較的早く引退するんですか？

ネビンス アメリカでは、三分の二が六十二歳で退めようとしているんです。日本でフリー・リタイアメントがないのは、会社の生活が楽しいからではないですか。家族意識ですね。

クラーク 日本人は「レジャー意識」が非常に弱いですね。どうしたら楽しめるか解らない。外国人は、家庭生活だけでなく、スポーツとかギャンブルとか、レジャーを積極的に楽しむんです。企業以外の生活がかなり充実しています。日本では、企業生活が非常に充実しているんですね。

ネビンス たとえば、運転免許証の所持率ですが、日本の場合が高齢者の所持率は低いですよ。マイカーでドライブを楽しむということもありません。アメリカ人やオーストラリア人に広い道路と車を与えられなかったら、いまとは違った生活の仕方になったでしょうね。

日本人の友人たちと親の話

をしますと、老後を楽しんでいる人は、結構ドライブに行っている人が多いんですよ。

クラーク 日本がアメリカやオーストラリアでしたら、房総半島、伊豆半島、沖縄などは、文句なく老人たちの別荘地か、キャラバンでいくレジャー地になってます。フロリダは、住民の七〇%くらいは高齢者でしょう。

ネビンス 私の両親も、ニュージャージーからフロリダに移って生活してますけど、夫婦で踊りに行ったり、テニスを楽しんだり、泳いだりしてるんですね。日本は島国なのに泳げない人も結構いるんですが、私がアメリカに二十二年住んでいて、アメリカ人で全く泳げない人は一人しか知りませんよ。

若者はどう考え

行動するの か！

若林 最後のテーマになりますが、高齢化社会の主演は高齢者だけではないんですね。むしろ、若い人の問題なんです。若い人が、社会、企業のなかでどう考え、どう行動していくのか、そこが重要なポイントだと思います。そこで、日本の若者をどう見ておられるか伺いたいです。が、グループ意識といったものは今後変わらないと思われませんか？

クラーク 変わらないと思います。むしろ、もっと強くなるような気がしますね。

若林 といいますと、企業における家族意識というのは、日本の企業が労務管理をうまくやっているだけではなく、日本人の持っている気質なんでしょうか？

クラーク 労務管理は二次的なものだと思いますね。日本人の気質です。出稼ぎの人などは、労務管理されな

くてもよく働きますでしょう。日本人は、もともと仕事に対して、責任感と充実感を持っているんです。具体的な仕事、目的がない、組織を大きくする必要もないという時には、グループ意識はあまりありません。そういう所の人には、グループ意識はあまりありません。そういう所の人には、会社を繁盛させるなどの目的があれば、よく働きます。外国の研究者などは、その学問だけで大きなインセンティブになるのでよく働く。よく働けば昇進する、能力を評価するということがなれば、自分自身の為です。ですからよく働きますよ。

私のところで勉強している学生を見ますと、無気力な人が多いんです。これは使えないものにならないと思うんですが、その人が会社に入ると、全く別の人間になるんですよ。「変身」ですよ(笑)。具体的なグループに属して、具体的な目的も与えられ、一生懸命仕事をすればそれだけ評価される。アルバイトにパーテンをしている学生がおもしろい話をしてくれました。四十歳、五十歳のサラリーマンが飲んでいる話は、半分くらいが会社の話で、あとは家族とか、子供の教育、趣味なんです。それが三十歳くらいの世代だと、八割くらいが会社の話だというんです。会社中心なんです。

ネビンス 集団主義意識は、あまりなくならないですよ。とくに、入社して初めの十年はよく働きます。それは全員が第一線に並んで、給与でも、待遇でも、責任でも差がないですからね。

クラーク 日本の若者のグループ主義の典型が、原宿の「竹の子族」ですよ(笑)。外国人には考えられませんが、知らない同士が自然にグループをつくって、一生懸命に踊る。若い人は、会社にいる人も同じで、よく踊ってくれるんです(笑)。ヒッピーというのは哲学がある

んですが、「竹の子族」は自然にアイデンティティーを求めているんです。これは、不思議な現象です。

基本的に、自分の気持ちで動機ではなく、周囲の雰囲気、環境のなかで動くという点では、日本の情緒的な風習が見事に残っていますね。

若林 ちょうど今が、就職シーズンですが、クラーク先生が分析されているように、就職活動も自分がどういう仕事に向いているかではなく、本人の成績のランクにあった企業を選んだそうです。ですから、企業の人事担当者も、同じような人間ばかりくる、というんですよ、その点、企業の人事担当者も苦心されて、一度大学受験に失敗した人とか、苦勞を知っている人を採用しているところもあるほどです。

クラーク 確かに、日本の商社を見ますと、頭の良い人ばかりでしょう。ちょっと恐ろしい気がしますね。競争も激しくなりますでしょう。それで、社長、部長、課長に全員がなれるわけではない。平凡な仕事をする人も必要ですし、そういう人も貴重な存在です。同じようなレベルの、同じようなタイプの人間が集まったら、それは問題があるでしょうね。

若林 いろいろな人が集まって初めて、違った発想もわき、仕事の成果もあがるということだと思います。これから本格化する高齢化社会も同じことで、若者、中年、高年の知恵を出し合ってより良い環境づくりをしていく必要があると思います。

外国の方から日本の現状を分析していただくこと。これも大変に貴重なデータになります。その意味で、今回、クラークさんとネビンスさんに貴重なお時間を割いていただきました。座談会に御出席いただきまして、大変有難うございました。