

パネルディスカッション

# 新たなる挑戦 —日本経済の行方とポスト団塊の企業経営—



## パネリスト

清家 篤氏	慶應義塾大学 商学部教授
草野 忠義氏	財団法人連合総合生活開発研究所 理事長
斎藤 聖美氏	ジェイ・ボンド証券株式会社 代表取締役社長
谷川 和生氏	株式会社東芝 取締役執行役上席常務
樋 浩一	株式会社ニッセイ基礎研究所 経済調査部長

## コーディネーター

寫 信彦氏	ジャーナリスト
-------	---------

## 論点整理

■ 榎 本日は榎原先生と清家先生から非常にまとまったご講演を頂きましたので、私が繰り返す必要もないかと思いますが、論点を整理させていただきます。本日のご講演の中で、清家先生には高齢者の就労促進という点に焦点を絞ってお話をいただきました。生涯現役社会、年齢を基準としないいろいろな制度が必要だということでした。榎原先生からは、いずれ年齢による差別だということ、定年制は法律でも禁止されるようになるのではないかというお話がありました。

しかし、現実の企業はいまだに60歳の定年制度をおいていて、そこから先は継続雇用でやっているわけです。これを定年の延長という方向に持っていくべきなのか、それとも現在のように60歳を一つの区切りとして、その後は継続雇用という形で65歳までの就労あるいは所得の保障を考えて行くべきなのだろうかということが一つのポイントではないかと思います。高齢者が今は嘱託や参与という形で企業の中で活躍しているわけですが、こういう形で団塊の世代の人たちが本格的に定年退職していったときに、うまく活用ができていくのだろうかということをご議論いただければと思っております。

もう一つ、団塊の世代の方々が定年退職をして、だんだん高齢化が進んでいって労働力が不足してくるところで考えられる問題は、女性をもっと活用していくことと、外国人労働者をもっと使っていくことではないでしょうか。女性の活用という点については、日本はなかなかうまくいっていません。例えば女性管理職割合を指標に取ってみても、日本では女性の労働力自体は随分上がってはきたのですが、うまく活用できているとはとても言えそうにありません。そういうことで、企業の中でいろいろご努力されている方々にも実際はこうなのだから、こういうところをやればうまくいくといったお話もいただければと思っております。

また、ご講演の中ではあまりお話が出てきませんでしたが、よく取り上げられる提言として外国人労働力の活用や、もっと移民を入れたらいいのではないかという話もあります。こども得失両面があるかと思しますので、どのようにわれわれは考えていけばいいのかについても、パネルディスカッションではご議論いただきたいと考えております。

最後は能力開発ということ。一つは、榎原先生が教育に対して危機感を抱いているとおっしゃいましたが、学校教育にどのようなことを期待するか、あるいはどう変えていったらいいのか。あるいは企業としては、実際に採用する側なので、どういうことを変えていけば学校教育に影響を及ぼすことができるのだろうかといった問題意識があります。もう一つは、企業

内の能力開発です。高齢者雇用のために年功序列賃金を徐々にやめていけば、企業の中になかなか人がとどまってくれなくなるということもあります。その中で、今までのようにOJTで人を育てるということをやった場合に、せっかく育て上げた人材が外へ出て行ってしまふこともあるわけです。この年功序列制度を徐々にやめていくというお話と、企業内の人材教育をどう維持していったらいいのかという問題についても、ぜひご議論いただければと思います。

以上が今回のシンポジウムの問題意識です。寫先生からはもう少し幅広い観点でいろいろな問題のご指摘も頂けるかと思っておりますので、パネルディスカッションでは活発なご議論をしていただければと思っています。

## 1. 団塊世代の退職と労働力不足

### 労働力不足の現状

■ 寫 それではパネルディスカッションを始めたいと思います。テーマは「ポスト団塊の企業経営」ですが、最初に、団塊世代の退職と労働力不足という、今、盛んに言われている問題を少し話して、同時に団塊世代退職による社会的な影響とインパクト、そして最後にポスト団塊世代の企業経営といった問題を、ライフスタイルやワーキングスタイルといったことも含めながらお話しして頂きたいと思っています。

最初に、今の就職シーズンというのは完全な売り手市場になっていて、労働力不足ということが盛んに言われているわけです。その背景にあるのは、団塊世代がこれから退職する、今年から退職し始めたという問題。あるいは、好況になってきて非常に人手不足になってきたという問題。そして、かつてのリストラのときに人が随分減ってしまったという問題。こういった問題がいろいろと重なってきている感じなのですが、まず現場の方から、今の労働力不足の実態を、一言ずつお話ししていただいてから本論に入りたいと思います。

まず、東芝で実際に谷川さんは今どんな感じで現在の労働力不足をお感じになっていますか。

■ 谷川 先日の新聞にも出ていたとおり、来年度の新卒が佳境に入っておりますし、既に2009年卒の準備に入ったとも出ていました。私どももその埒外ではなく、3年生を対象にそろそろ就職セミナーを開始しなければいけないという状況にあります。

人手の足りなさ具合という話ですが、私ども東芝グループは、国内で13万人ぐらい雇用をしています。ですから、今日は65歳までの雇用がテーマなのですが、平均25歳ぐらいで入って60歳で辞めますので、35年間働くと考えますと、1歳当たりの従業員数は



## 草野 忠義氏

財団法人連合総合生活開発研究所 理事長

東京大学経済学部卒。1966年日産自動車(株)に入社。日産労組書記長、連合の前身である全民労協事務局長、自動車総連会長、IMF-JC(金属労協)議長等を経て01年10月より連合事務局長。05年11月より現職。

3000人強という感じになっています。ですからご指摘のとおり、60歳定年制をそのままやりますと、この部分が全部抜けて、その部分が新卒で置き換わっていくというのが従来のパターンです。

一方、このところ成長ということに視点を置いた事業運営を行っており、特に成長の源泉はインドや中国といったところにあります。ただ、技術者を中心に、ここでは人材を得難いということがあって、しばらくの間はやはり日本の中で、技術系の人材に頼らざるを得ないという状況です。従って、新聞でも報道されておりますとおり、技術系については1年間で900人ほどの採用を考えているというのが実態です。

現在、職場の実態として忙しいのかというと、5年前に比べて、1年単位での働く時間はかなり増えているという実態にあります。ただ、新卒を採用してそのまま人材不足の解消に当たるかということ、これは5年10年の訓練をへた後の話ですので、そういう意味ではそれを行っている現在も、将来の事業戦略との絡みで成長をにらみながら、1年間できるだけの技術系の採用を、特に日本人で行っているというのが実情です。

■ 嵐 今は忙しいですが、団塊の定年退職が3~4年たったら終わるわけですよね。そうすると一息つくのですか。それとも、やはりずっと人手不足は続いていくとお感じになっているのですか。

■ 谷川 実は、団塊の世代というのは、わが社特有の事情あるいは電機産業の事情があるのかもしれないのですが、2001年に少し雇用の見直しをやったのです。団塊の世代について、日本の国全体としては人員は多いのですが、社内グループで雇用している人員は、先ほど3000人強が平均値だと申し上げましたが、実は1歳当たり2500~2600人という状況になっています。むしろこの層は、将来といいますか当面のオペレーションを考えますと、ぜひ会社の中で働いてもらいたい層になっています。

■ 嵐 一方で、確かに景気がよくて労働力不足だといわれていますが、企業はこれからの経営を考えると、なるべく固定費を少なくしたいということで、非正規社員を採る傾向も強いわけですね。連合からご覧になっていて、非正規社員が今30%ぐらいいるといわれていますが、こういう状況は改善されつつあるのですか。それとも、今後の流れを見た上で、これからの企業経営を考えたとき、この比率はあまり変わらないとご覧になりますか。

■ 草野 その前に、雇用情勢の中で幾つか問題点があると思います。一つは今、谷川さんが実際の企業経営の中での問題点を言われましたが、例えば私の出身である自動車産業の中を見ますと、本当に人手不足で人を採用したいというところと、あまり車の売れ行きがよくなって、いわゆるリストラという名の人員減らしをしなくてはならないというところが混在している

というのが今の状況です。ですから、全体としてはなかなか難しい状況にあるというのが一点です。

それから、失業率は5%強から3%台までだいぶ下がってきましたが、残念ながら長期失業者があまり減ってきていないという問題があって、ここをどうしていくかというのが一つの大きな問題点であります。また、それと絡むわけではありませんが、就職氷河期といわれた30歳前半層をどうしていくかという問題が、非常に大きな課題としてあるのではないかと思います。

そして今、寫さんからご指摘がありました非正規の問題です。これは、もともと労働組合というのは塀の中の組織ではないかとよくいわれていて、大企業・男子・正規従業員だけの集まりではないかという批判を随分されてきました。私どもも、確かにそういう傾向があり、そういうことを周りからいわれていることは、だいぶ前から自らも感じておりました。実はこの非正規問題は、私どもは非典型と呼んでいるのですが、パートタイマーや派遣労働者、契約労働者、請負労働者などの問題に、労働組合として真剣に取り組まなければいけないということで、つい今週の月曜日、連合の中に非正規労働センターをつくりまして、そこが専門にこの問題を扱うことになりました。

ただ、現状はどうかというと、既に非正規の方々が就業者の3分の1を超えています。これが減る傾向にあるかという、請負を正規社員に切り替えるとか、非正規を組合員にするという動きはかなり出てきておりますけれども、残念ながら現実にはなかなか進んでおりません。そういうことを考えますと、非正規が正社員に変わっていくことは、あまり期待できる状況にはないのではないかと考えております。

■寫 労働力不足というと、高齢者に次いで女性の雇用の問題が来ますが、齋藤さんのところでは、例えば団塊世代の定年によって、女性の雇用にも相当良い影響が出ていると考えられますか。

■齋藤 私どもはベンチャー企業なので、あまり社員の数が多くないのです。もともと団塊の世代というのは正道を歩んできた方たちで、普通の社員が大多数です。ベンチャーは、普通の社員は採用できないとあきらめております。普通の人間は採用できないといっても、別に異常な人を採用するわけではありません。普通ではない、つまり9時から5時は働けない、年齢が高い、女性、外国人、介護の必要があってフルタイムで働けないとか、小さなお子さんがいらっしゃるとか、どちらかという事情があって普通にはなれないけれど、それでいて優秀な方。そういう方を重点的に採用せざるを得ない状況でやってきています。ですから、団塊の世代とは無縁に来ておりますので、幸か不幸か、全く問題は感じておりません。

逆に今は世の中全体が人手不足で、私どもの宝庫としている普通ではない人たちを大企業が採用を

し出すと、またこちらの方が大変になりますので、そういう意味ではそっとしておいてほしいなという気持ちはあります。

■寫 齋藤さんは最初からベンチャーをやっていたわけではなくて、最初は大手企業に入っていたわけですよ。大手の企業に入っていて辞めてしまったということは、当時はやはり男社会が中心で、女性が働くような場所があまりなかった。それが少しは変わってきたかどうかという辺りについては、例えば一緒に働いていた人や、今の仲間からはどのように聞いていますか。

■齋藤 今は本当にいい時代になってきたと思います。先ほど清家先生のお話を伺っていて、団塊の世代というのは男性の話であって、女性は全く関係がない無縁な話だと思いました。就職が簡単だったというお話でしたが、私の時代には、大学の掲示板に「女性も可」というのもあったのですが、必ず「容姿端麗のこと」というのが条件として付いておりました。ですから、容姿端麗でない私としては、大変苦勞をいたしました。団塊の世代の問題といいますが、これはひとえに男性問題であると思います。今までは女性問題が取り上げられてきましたが、これからは男性問題を真剣に考えなくてはいけないのではないかと考えております。

今は、女性が活躍できる場、そして女性に対する理解が大変進んでいると思いますし、女性自身の頑張ろうという気持ちも強くなってきています。そういう意味では、この20~30年の間に、日本というのは随分変わったなというのが実感です。

---

## 退職後の雇用の現状

---

■寫 先ほどの清家さんのお話にもありましたが、定年延長ということで、65歳までとにかく働けるようにしようという動きがあります。樋さんはいろいろなことをお調べになっていて、現実にはこれは機能しているとお考えでしょうか。

■樋 統計を見ていると、ここ1~2年、60~64歳までの労働力が急激に上がっています。これは高齢者等雇用安定法の効果があって、高齢者の再雇用が進んだおかげではないでしょうか。最初は2007年になると急激に労働力が減ってしまいましたが、その影響もだいぶ緩和されているということだろうと思います。

ただ、清家先生が先ほどおっしゃったように、この人たちが5年たって65歳になれば、確実に高齢者になってしまうので、2007年問題が2012年問題、あるいはもう少し前の2010年問題に変わっただけで、実は問題の本質は解決されていないのではないかと思います。

■寫 統計的に見ても、いろいろな企業が少し定年

延長して、65歳まで働けるような仕組みをつくっていると考えていいのですか。

■ 樋 そうですね。先ほど清家先生のお話にもありましたように、厚生労働省が調べているところでは、定年の延長はあまりやっていないのですが、ほとんどの企業で少なくとも継続雇用制度を何らかの形で導入しているので、60歳を過ぎた人も働こうとすれば、その企業の中にとどまる仕組みは一応できています。実際にそれはある程度機能しているようで、労働力は随分上がってきていると思います。

■ 嵐 清家先生、65歳まで働けるとすると、同じ企業でそのまま継続延長して働く場合と、違う所へ行って働く場合とでは随分また違うと思うのですが、そういう場合や、継続雇用となった場合の給与はどの程度維持されているのか。あるいは下がっているのか。上がる場合もあるのか。一般的なケースとして、平均的に言うところのどのようによいのか。

■ 清家 継続雇用制度というのは、実は関連の子会社等も含めて65歳まで雇用機会を確保すればよいということになっているようですから、原則としては同じ企業の中で、あるいはその子会社等も含めて、同じ企業グループで働き続けることが原則だといえます。実際に継続雇用の対象になっている人は、今のところそれが多いと思います。これは、人の仕事能力というのは、どこの会社でも役に立つ部分もありますが、やはりある企業ないしは企業グループの中で役立ちやすい能力や人脈などがありますから、そういう面では、働き続ける場合は、一つの会社あるいはグループの中での方がいいのだらうと思います。

ただ、その際に定年の延長ではなくて、再雇用や雇用延長という形になりますと、通常は賃金が下がります。これは企業の事情等にもよりますが、6割とか7割とか、あるいは場合によるともう少し下がるケースもあります。定年の延長は別ですが、通常の再雇用・雇用延長の場合は賃金が下がるので、実はそのことが、今は63歳ぐらいから年金支給されますので、「そんなに賃金が下がるのだったら、自分は会社からオファーがあっても受けない」という人が出る要因にもなっていると思います。

■ 嵐 先ほどは生涯現役がいい、日本人というのは働きたいという人が多いという話でしたが、賃金が下がっても働きたいという人も多いのですか。

■ 清家 今の傾向を見ると、賃金が下がって働き続けている人は多いです。それは、賃金が下がっても働き続けたいからなのか、あるいは下がっても働き続けざるを得ないからなのかは識別できませんが、賃金が下がったからといって、それだけの理由で働き続けることをやめる人がそんなに多いとは思いません。ただ、これは私どもの統計的な分析から明らかになっているのですが、他の条件が一定であれば、やはり賃金が下がると働き続ける確率が低下することは明らかです。

## 2. 団塊世代退職による社会的な影響とインパクト

### 団塊世代の技術継承問題

■ 嵐 今のような一般的な状況を見た上で、少し進めたいと思います。団塊定年が起きた場合のインパクトとして、メリットやデメリットがいろいろあるだろうと思うのですが、まず団塊定年の人がいなくなってしまう場合のデメリットは、谷川さんのところではどのようにお考えですか。

■ 谷川 今一番深刻に思っておりますのは、特に製造業を海外に移転いたしまして、その部分を担っているのは、基本的に団塊の世代なのです。ご案内のとおり、ものづくりというのはかなり長年の経験を必要としていて、10年20年という単位で技能あるいは製造技術のようなものを習得します。それがベースになって、例えばトヨタさんのようなジャストインのカンバン方式による生産方式などができるようになっています。セル生産もそういうところがあります。

現在、私どもの会社で中国・東南アジアを中心にした製造部門を支えているのは、団塊の世代です。団塊の世代の入社後、1975年のオイルショックの時期を境に少し人を投入しなかったという事情も一つあります。それから、1975年ごろから、覚えておられる方がいらっしゃると思うのですが、マイクロエレクトロニクス革命ということで、ほとんど製造現場のアSEMBリラインが半導体の中に全部入れられてしまいました。従って、製造現場にもあまり人を投入してきておりません。

そういったことから、中国とか東南アジアで製造現場の第一線を非常に高い倫理観で支えているのは団塊の世代の人たちであり、そこが急になくなると、製造上、特にアウトインというような言葉を私どもは使いますが、海外で生産して日本で売る品物の品質等で、大変深刻な問題を抱えるのではないかと考えております。そこは製造を直接担当している部門といろいろ相談をしながら、例えば団塊の世代の方にいつまで残っていただくのか。併せて、もう日本人では代替できませんので、現地の製造技術者あるいは技能者をどういうふう継承させていくのかということを進めています。

■ 嵐 草野さんの連合などにも、団塊世代の退職によって、技術の継承ができなくなって大きな問題になっているといったテーマは上がってきていますか。

■ 草野 その前に、先ほどの高齢者雇用の法律改正の影響が随分ありまして、60歳以降の再雇用制度を取ったのが、02年の連合の調査では50%ぐらいだったのですが、06年では89%まで伸びていますし、

一番新しいものでは先ほど清家先生がおっしゃったように、90%を超える企業で採用されているということで、これは大変ありがたいことだと思っております。

ただ、義務付けられたといっても実は罰則は何もなくて、いわゆる努力義務みたいな形になっておりますので、希望者全員という企業は極めて少ないです。現実的には、会社が必要と認めた者ということになっています。例えば、ある自動車メーカーでは希望者のうちかなりの人が採用されている状況にあります。また別の自動車メーカーでは今、企業状況が極めて悪いので、ほとんど雇用延長がないという状況になっています。自動車メーカーの間でも、こういう格差がありますので、現実問題としてはなかなか難しい面があるというのがまず一つです。

それから、団塊世代が極めて重要な戦力になっているということは間違いなく、谷川上席常務がおっしゃったとおりです。労働組合としてもそれは大きな課題だと考えております。なかなかそこまでいっているところはないのですが、労働組合の中には労働組合独自で職業能力開発の訓練をやっているところもありますし、団塊の世代の人たちの技術の伝承ということで、企業の枠を超えて相談をしながら、そういう人たちをいかに活用していくかという新たな仕組みをつくるという点で、労使が協力してできる部分が多多いのではないかと考えております。

---

## 団塊世代が海外で求められること

---

■**鳶** 先ほど海外という話がありましたが、実は先日、日本ではトップクラスの家電メーカーの技術者の人が会社を辞める段階になったのですが、「会社に定年延長のような形で残ろうか」と言ったら、奥さんが「そんなことはやめなさい。あなた、サムスンに呼ばれているのだったら、そっちへ行きなさい」と言われて、日本的なしがらみもあるから迷っただけけれども、やはりサムスンに行ったそうです。そういう人たちも、これから相当出てくるのではないのでしょうか。

そして、行ってみたら韓国語を教えてくれる人が1年か2年付いてくれて、今やもうペラペラになってしまった。そうしたら、自分がサムスンへ行ったら、元の会社から自分も行きたいという人が続々と来ているという話をしていましたが、清家さんや樋さんのところでそういう話は、今後起こってくる可能性があるのか。あるいは、現実にはそういうことは相当起こっているのか。その辺はいかがですか。

■**清家** 幾つかそういうケースは聞いています。先ほど年金の話をしました。海外に行くと、そういう形で働くと、日本の国内で年金も丸々もらえるので、年金制度がそういう人材の海外流出を招いているという事例もあるようです。

■**樋** 先ほど、記念講演で榊原先生もおっしゃっていたように、これからは技術が大事だと思います。日本の企業として、その企業の経営のコアになっている技術をどのように守っていくのかというところは、こういう問題がだんだん深刻になって、企業として重要な問題になるのではないかと思います。今までは、日本はあまり契約を結ばないということをやってきました。定年退職者や退職した人に対して、仕事で得たノウハウなどをどう守るかということあまり考えてこなかったのですが、そういう意味でこういうものもだんだん大事になっていくのではないかと思います。

■**鳶** よく、中国で総経理とって工場長みたいなポジションに、日本人が相当行っているとも聞きますし、これは極端な例かもしれませんが、金土日中国や韓国へ行ってアルバイトをしてくる。ある会社は、それをやらせないために、金曜日になるとパスポートを全部取り上げてしまうという話も聞いたことがあります。

例えば谷川さんのところでは、技術移転などの問題について、特にこの団塊世代の定年退職というところで、そういう問題が出てくる可能性はありますか。

■**谷川** 団塊の世代の方につきましては、私もその中に入っているのですが、誠に申し訳ないのですが、技術的には先ほど榊原先生もおっしゃいましたように、やはり若くて元気の良い技術屋の方が生産性が高いところがありますし、先端技術をやっているところもありますので、今、おっしゃられるような意味で、金曜日の夜、あるいは土曜日などにどこかに行って技術移転を闇でやるようなパターンには入ってこないと思っております。

むしろ団塊の世代で、われわれの中に求められるのは、そういう技術的なところよりも、例えば工場の運営だとか、どのように工場を運営していくかという一番いいのかというマネジメントの方なのです。もちろん、技術そのものも大変素晴らしい方は少数いらっしゃいますが、基本的にはやはりある程度年を取るということは、マネジメントに秀でるといえることですので、鳶さんがおっしゃったように、「雇われマダム」というのは変な表現なのですが、日本人で製造工場や製造全体のマネジメントに秀でた方が、例えば中国人のオーナーシップの工場で働いていることがあります。多分、私どもがその部分について、一切人事的な措置をしなければ、そういうケースが非常に増えるだろうと思っております。

それからもう一点、今サムスンさんのお名前が出ましたけれども、非常に残念ながら、サムスンさんの製造技術は既に日本メーカーを凌駕する部分も多々ありまして、多分、サムスンさんが望んでおられる技術というのは、残念ながら団塊の世代ではなくて、もっと若い世代の、超最先端をやっておられる技術者が狙い目ではないかと考えております。

---

## 退職後に働くモチベーション

---

■**鳶** もう一つ、給料が6割とか7割ぐらいに下がってしまうという話が先ほどありましたが、働くときにはモチベーションがすごく大事だと思うのです。僕はもう60代半ばになりましたが、僕の友人でも社長や副社長をやっていた人たちが次々と辞めていって、辞めた途端にすごく気が楽になったと言うのです。社長や副社長をやっているときというのは、「明日はこれをやらなくてはいけない、あれをやらなくてはいけない」というモチベーションが人をものすごく動かしているのだけれども、辞めた途端に、そういうものからぱっと解放されてしまうと、本当に仕事をやるモチベーションがぐっと落ちてしまうというのです。そういう問題はどのようなのでしょうか。

■**清家** 先ほども言いましたように、他の条件が一定ですと、確かに賃金下がるといことは、モチベーションというか、少なくとも働き続ける確率を下げることがあります。ただ、賃金が急に下がるのはなぜかという、その直前の賃金が高すぎるということでもあるわけです。ですから、やはり長期的には、この賃金カーブをもう少しフラットにしていくことが大切だと思います。

■**鳶** 先ほど榊原さんは、「日本の賃金は一番低い」とか言っていました。

■**清家** そういう面もあります。ただ、先ほどの斎藤さんのお話ともちょっと関連するのですが、やはり年功賃金というのが、従来は世帯主の生活給、つまりお父さん1人の稼ぎで家族4人ぐらい養えるという形で、男性の標準賃金が40代、50代は高くなっていったわけです。しかし、国際競争の中でだんだんとそれを維持することが難しくなっています。むしろ生活給という考え方はあるわけで、個人が生活できなければ困りますが、その生活給の範囲が、お父さん1人で家族4人というような範囲から、むしろ大人が自分で生活できて、あとはせいぜい未成年の子供を養育できるぐらいの範囲にだんだん絞られてくるのではないかと思います。

そういう意味で、だんだん年功賃金がフラットになっていき、もちろん個人の選択がいろいろあるわけですが、標準的には大人は男性も女性も両方働きながら、ちゃんとした生活を維持していくという形に徐々に変わっていく。そういう中で、最終的に年を取っても、そんなに賃金がかくつと下らない形で雇用を延長する仕組みが徐々にできていくのではないかと考えています。

■**鳶** 榊さんからご覧になって、モチベーションなど再雇用する場合の問題はあまり大きな問題にはなっていないのですか。

■**榊** 私どもの研究所は、これが20回目の記念シンポジウムですから、できてからまだ20年たっていないので、あまり年を取った人がいないのです。しかし

実際にもっと高齢化が進んできたときに、同じ職場の中で、例えば昨日まで上司だった人が突然、嘱託になってその辺にいるとなると、本当にうまく企業内で活用できるのかという心配があります。実際に60～64歳の労働力が上がって、企業ではたくさん抱えているのですが、この後、団塊の世代の人たちがどんどん退職していったときに、本当にうまく戦力として活用できるのかという心配があると思うのです。

先ほどから問題になっているのはかなり技術を持った人たちだから良いのですが、ホワイトカラーの場合、マネジメント能力が60歳に向けてだんだん高まってきます。私もそうですけれども60歳になって管理職を外れたときに、では実際にほかに何ができるのかという、かなり心細いのではないかと。斎藤さんは男の問題だということに笑っていらっしゃるのだと思います。プロフェッショナルとして能力を鍛えてきたわけではない人たちが、実はたくさんいるので、その人たちをどうやって企業の中で活用していったらいいのか、そこが非常に大きな課題ではないかと思っています。

---

## 年齢による給与体系と日本の企業気質

---

■**鳶** 谷川さん、例えば再雇用しても、持ち場所などそういうことが問題になりますか。

■**谷川** そうなのです。結局、私どもも職務給や成果給でありますとか、名前はそうなっておりますが、実は運用している人は、まだ1970～80年代の時代を背景にその仕組みを見ておりますので、運用そのものはかなり年功的といいますか、年齢的といいますか、そういう運営になっています。

その中で私も含めて、プロフェッショナルとは何なのかというような、職務定義がはっきりしないまま会社の中で人生を過ごしてきているわけです。さらに悪いのは、外の世界を全く知らなくて、ある会社の中だけしか知りませんので、社外通用性は全くないということになっております。時々、冗談を言うのですけれども、「あなたの持っている知識はどれだけ世の中で評価してもらえるのか」と言うのです。

その状態で継続雇用といっても大変難しいのです。60歳定年制を伸ばせというのは考え方として分からないわけではないのですが、やはりいったんリセットした方がいい。今までは、ブレッドウィナーが1人で4人の家族を支える。賃金体系もそれを頭に置きながら、例えば家族給といった形で給与の仕組みをつくってきていました。従って、40代から50代は家族がちゃんと暮らしていけるように、生活給とは言いませんが、そのようなことを考えながら労使でつくってきたようなところもあります。それをそのまま引きずって、継続雇用をするのはやはり難しいと思っています。若干、言い訳的ですが。

それで60歳定年を一気に65歳まで伸ばすのがいいのかというと、私は50歳ぐらいでいったん退職して、定年に伴う退職金を1回もらって、そこでリセットして、完全な職務給としてスタートをして65歳まで働くのがいいのではないかと考えています。なぜこんなことを考えているかといいますと、5年というのはものすごく短いのです。せっかくだいい人がいても5年しか使えませんから、そうなるとやはり15年ぐらい息長く働いてもらう方がいいのではないかなと考えてみたりしているのです。

まとまらない発言で申し訳ないのですが、そういう意味では先ほど榊原先生も、日本のホワイトカラーは生産性が最も低いと言われましたが、確かに生産性の基準や、プロフェッショナルなどの職務定義、日本のホワイトカラーにはどういう成果物があるのかということがはっきりしないまま、毎日繰り返しの仕事をやって過ごしてきたというところがあるわけです。そんなことを考えますと、65歳まで一気に定年を伸ばすというのは難しいと思います。これは、ご本人の意思や認識の問題と、会社側の活躍の舞台をセットする立場という両方にとって、あまり急激な変化はできないだろうと考えております。

■**嵐** 斎藤さんは外資系でも働いておられて、外資系は実力主義みたいなのところがありますよね。例えば、年上の方が自分より部下になるといったことで働きにくいとか、外資系の場合はそんなことはあまりないのかもしれませんが、日本でもこれからそういうことが十分起こり得るわけです。谷川さんがおっしゃったように、50歳でリセットするなどということになれば、もっと起こり得るわけです。ご自身のご経験から、そういう問題はどうかお考えですか。

■**斎藤** 外資系で働いていると、年齢で相手を見るという意識がまずあまりないのです。日本では「何年入社したの何とか君と同期で」というのがぱっと頭の中に浮かびますが、外資系の場合には、「あの人は前に〇〇会社にて、そこから移ってきた」というインプットはあったとしても、年齢というのはほとんどないので、部下が年上というのもそれほど気にしないでやってこられたと思います。

今、お話を伺っております、外資系と日本の企業と大きく違うところが幾つかあるなと思っていました。まず日本の場合には、何時間働いてお給料をもらって、何年働いてお給料を頂いてという感覚です。新入社員のころは安月給でこき使われるけれども、ある程度まで行くとそれなりになるということで、お給料のつきたいなものがずっと後になってようやく払われる制度だと思うのです。ですから、同じ会社にいるというインセンティブが非常に強く働きます。

ところが、外資系の場合には、そのつど精算していつて、「今年あなたはこれだけの成績を上げたから、



斎藤 聖美氏

ジェイ・ボンド証券株式会社 社長

慶應義塾大学経済学部卒。ハーバード・ビジネススクールMBA。モルガンスタンレー投資銀行に勤務の後1992年4月に独立。数々の起業を経て、02年9月より現職。著書に「女の出発 ハーバード・ビジネススクール」「そくだ!社長になろう」「ジャック・ウエルチの私ならこうする」(翻訳)など。郵政行政審議会委員、日経ウーマン「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」審査員なども務める。

お給料を上げましょう。ボーナスを上げましょう」と、毎年精算をしていくので、転職も割と気楽にできるし、こき使われたという恨み節で、前の会社を悪く言うこともあまりないと思います。ですから、給料に対する考え方ももっと短期的なものにすれば、だいぶ流動性が高まるのではないかとということの一つ思いました。

また、ほとんどの外資系の場合、ジョブディスクリプションと申しまして、「あなたの仕事はこれとこれとこれ」という具合にものすごく細かく書いてあって、例えば秘書だったら電話を取るとか、朝来たら何をするといったことを、そんなところまで書かなくてもいいと思うようなことまできちんと書いてあります。それに伴うマニュアルもちゃんとできています。ですから、誰かが突然辞めてしまっても違う人がやっても、ある程度の仕事ができるように会社として整備されているので、人の流動性が高い社会でも割と応用できるのです。

しかし、日本の場合には、その人の能力によって仕事の幅が変わってきてしまって、できる人は何でもやるし、できない人は何もできないというところがあります。そのために、誰かがいなくなるとパニックになるような組織になってしまったところに、そもそもの難しい問題があるのではないかと気がいたします。日本の会社もこれから、特に若い優秀な人はいつ引き抜きで辞めてしまうかもしれないと考えれば、その人がいなくなってもいいように、きちんと制度やマニュアルを作り、体制を整えることがもっとあってしかるべきなのではないかと思えます。

われわれのようなベンチャーにも、定年を迎えられて、ベンチャーで一肌脱ぎたいと、ボランティア活動の一環のような形で安月給の会社に入ろうという方がいらっやいます。面接をして、「なぜ働きたいのですか。大企業で定年を迎えて、退職金ももらったのに」と言うと、「健康維持のために会社に来たい」とおっしゃるのです。健康維持のために会社を利用されるのはどうかと思って、そういう方はお断りしています。

もう一つ、その方たちがお持ちになっている能力を、私たちはすぐには判断できないのですが、先ほどその会社の中でしか生かされない能力とおっしゃれましたが、まさにそのとおりなのです。辞めた後でも「うちの会社はこうしています」「普通の会社はこうします」などとお説教をされる方がすごく多いのです。そう言われてもベンチャーは普通の会社ではありませんので、もっとフレキシビリティがあって、自分が外の会社でも仕事ができるように能力開発をするように、個人がもっと心がけなければいけないことだと思うのです。会社の中での人脈づくりとか、会社の中での貸し借りとか、その辺りのことに汲々とした人生を送ってしまっていると、団塊世代は非常に厳しいことになるのだらうなと思っております。

■嵐 先ほどホワイトカラーの生産性が非常に分かり

にくいという話がありましたが、外資系だとそういうのがマニュアル化されているから、秘書というのは大体こういう仕事だということが、どこへ行っても大体分かるようになっているわけですね。

草野さんに質問が来ているのですが、先ほどの働き方の問題で、日本では同一労働・同一賃金が原則で今まで来たのですが、団塊定年になってから働いているのだけれども、本人としては同じ仕事をしているつもりなのに、賃金や賞与などが違うことに対して、一体どう考えたらいいのか。これは恐らく、非正規社員やフリーターといった人たちが持っている不満と同じだろうと思うのですが、この辺はいかがでしょうか。

■草野 清家先生から始まって、一渡りお話を伺っていますと、論点がとてどもたくさん出てきて、こればかり話していると2~3時間はすぐにたってしまうのではないかと思います。一つは、今の質問に直接ではないのですが、先ほど榊原さんも「ホワイトカラーの生産性が低い」とおっしゃったのですが、私は決してそうは思わないのです。仕事の仕方が悪いのであって、個人の生産性が低いのはその結果だと思うので、そこをどう考えるか。ですから、ここは絶対に考え直した方がいいと思います。

日本の自動車産業の生産性というのは比較的高いといわれていますが、これは現場の生産性が高いだけではなくて、いわゆる工場の生産性が高い。工場の生産性がなぜ高いかというと、工場にはホワイトカラーの技術員がいるからなのです。要するに、そこが現場と一体となって問題を解決するのです。アメリカの自動車産業にはそういうシステムはありません。現場は現場、ホワイトカラーはホワイトカラーで、完全に線が引かれています。ここが、アメリカの自動車産業の弱さでした。日本にはその強さがあったのです。そこで、私はホワイトカラーを十分活用した生産性の高さというのは、仕事の組み合わせや仕方によって大いに解決できる問題だろうと思っております。

それから、斎藤さんから「この人が辞められたら困る」という話がありましたが、現実にはそんな組織はほとんどないと思うのです。辞めたら困ると思っているのは本人だけで、周りは全くそんなことは思っていないのです。社長が「おれが辞めたら困る」と自分は思っているかもしれませんが、次の人が社長になれますし、周りはみんな喜ぶわけです。その人が辞めたら困るということは、私の四十何年のサラリーマン経験の中でまずほとんどありませんでした。

それから、同一労働・同一賃金は、基本的には先ほど清家先生がおっしゃった年功賃金をどうするかという問題と大いに絡んでいます、そして最後の問題になってくるのは、退職金の問題だろうと思います。例えば国内大手自動車メーカーでも、欧州メーカーと提携し、外国人がCEOとなっている会社もあり、そこは

外資系といえば外資系になりました。その会社ではやはりかなり仕事のやり方を見直したそうです。今のCOOは日本人ですが、私より若い50代前半の人です。ほとんど役員は40代で、50代の役員は少ないという世界です。従って、部下に年上がいるのは日常茶飯事なのです。外国人CEOが来る前は、そういうことは極めてまれでした。これはやはり時間がかかりますが、私は十分対応できていると思っております。

また、年功序列賃金というのは私は大賛成なのです。よく考えてみれば、年と共に能力が上がるから賃金が増えるわけで、それを「年功賃金」と言うのです。年を取るだけ、勤続が上がるだけで賃金上がるのだったら、それは年功賃金とは言わないはずで、あえていえば「年々賃金」のはずなのです。では年功賃金がなぜ駄目だったかといいますと、経営側がきちんとした評価をしてこないで、年々賃金にしてきたが故に今の問題点が出てきたのではないかと。そこを私は経営側に大きく反省をしてもらいたいと思っております。

そのことは一つ置いておいて考えますと、先ほど清家先生が問題提起でおっしゃられましたように、複数の自動車メーカーで、定昇制度はなくなったと言っています。しかし、入社して大体10年目までは自動的に賃金が上がります。定昇制度がなくても、自動的に上がるシステムになっているのです。それ以降は、完全に実力評価をされます。だから、上がらない人もいれば、大きく上がる人もいます。下がる人は非常に少ないのですが、ゼロではありません。今はそういう賃金体系が変わってきていて、単に年を取って勤続年数が増えたから賃金上がるというシステムは、大手企業の場合にはかなりなくなっていると思っております。そういう意味では、同一労働・同一賃金という考え方を実現できるような状況が、徐々にではありますが近づいてきているのではないかと考えております。

---

## 団塊世代の特徴

---

■**嵐** メリットとかそんな話もしたいと思うのですが、榎さん、例えば団塊世代はいつもトレンドを作ってきましたね。若い時代にも、みんなが大学に入ったり、マイホームブームを作ったり、車のブームを作ったり、そういう面で団塊のマーケット論もありますよね。この辺はどのように考えられますか。団塊の人たちは、将来が不安だからと貯蓄する傾向にあって、あまり大きなマーケットにならないという考え方もあるようですが、その辺は具体的にデータその他からどのようにご覧になれますか。

■**榎** 団塊世代の方々はいろいろなブームを作って、日本の文化も変えてきたわけですね。ニューファミリーといった言葉も、団塊世代と共にできてくるなど、この人たちがリタイアしていくと、日本の高齢者のイメージも

随分変わるのではないかと思います。これからその団塊の世代の人たちが定年退職をして退職金をもらうということで、みんながこの退職金を狙っています。実際には退職金のかなりの部分は貯蓄に回ってしまうので、退職金が入ってきたからといって全部使ってしまうということはもちろんないとは思いますが、それでも例えば旅行など、今までは仕事に追われて時間がなかったのでできなかったことをやってみようというように、非常に時間を消費するような行動は増えていくでしょう。ですから、大いにマーケットとしても期待できるでしょうし、衣料、生活、あるいは文化のスタイルでも、随分と期待ができるのではないかと。

私はその団塊の世代の下にいて、団塊の世代の方々が、大学も高校もみんな壊していったので、随分と恨みは持っているのです。しかし、壊した後にいろいろとものごとができたという意味で、破壊もするけれども、破壊の後にも生産や創造があるのではないかと期待もしております。

---

## 生涯現役と企業組織の多様性

---

■**嵐** いろいろな論点が出てきましたが、清家先生は、最終的には定年延長が理想だとおっしゃいましたが、いろいろな問題が出てきていて、そう簡単には行きそうもないという気がします。今は生涯現役という、清家先生が考えるようないい方向に行く過程なのですか。それとも、やはりそういうことは無理で、先ほど言ったように、給料は6~7割ぐらいになったり、あるいは働き方を変えることによって、退職した団塊世代をうまく活用していくといった考え方の方が現実的なのか。その辺はどのようにお考えですか。

■**清家** 私は前者の方で、その方向に行くと思っています。先ほど言いましたように、マクロで見たときに、やはり中高年の方が圧倒的に多くなって若い人が少なくなる社会では、中高年を活用した方が得なわけですから、この人たちをうまく活用できる仕組みを企業はつくっていくだろうと思います。もちろん過渡的には、今までの年功賃金のままで、定年後に急に下がるような姿はあると思いますけれども、草野さんが言われたように、賃金体系そのものも徐々に変わってきています。

また、何よりも企業が、生涯現役とは別に、競争に勝ち残るために賃金をフラットにしたり、あるいは重層的な組織を専門職重視の組織にしたりしてきているので、私はその意味では、もちろん団塊の世代の活用を契機にいきなり変わるかどうかは何とも言えませんけれども、長期的にはやはり65歳まで働くのが標準で、しかもそこまで賃金が連続的に調整される。つまり、どこかできがくっと落ちるのではなくて、連続的にもう少し前から調整されていくような形になっていくのではないかと考えています。



## 谷川 和生氏

株式会社東芝 取締役・執行役上席常務

東京大学法学部卒。1972年東芝入社。81年ペンシルバニア大学ウォートン校MBA修了。人事部門の総務、人事、勤労、人材開発等の担当を経て、00年人事勤労部長、02年10月グループ経営部長、04年同社執行役常務として人事グループを担当。同年10月初代きらめきライフ&キャリア推進室長として、男女共同参画を推進。07年6月現職にて人事グループ、法務グループを担当。

■ 鳶 このシンポジウムでは、人口減少や少子高齢化というテーマは今年で3回目なのです。最初のころは、まだ先の話だという雰囲気が強かったのですが、去年、人口減少が本当に始まったことによって、企業経営の側もかなり本気でそれを考えるようになってきました。

そういったときに、どういう順番で人を採っていったらいいかという、最初はやはり定年延長というか、要するにシニアの人たちをどう活用するかというのが、会社にとっても一番いいのではないかと。2番目には、女性をうまく活用することがいいのではないかと。そして3番目には、労働生産性を上げるやり方を考えた方がいいのではないかと。そして最後に外国人労働者。そういう順番でものを考える人たちが、去年ぐらいまでは非常に多かったわけです。

そうしたら、この間新聞を見ていたら、一番働きやすい会社で東芝が1番になっていました。東芝では「多様性」というキーワードを使っていて、シニア、女性といった順番ではなくて、ワークライフだとかライフバランスだとか、その人の属性、価値観なども全部含めたものを、いかにうまく統合するかが大事だという観点から「多様性」のキーワードを出されて、今年から多様性推進部が始まったと聞きました。これは一言で言うと、どういう考え方なのでしょう。やはり人口減少や少子高齢化という時代の会社経営・企業経営の組織の在り方を考えて、こういうキーワードを出されてきていると見ていいのですか。

■ 谷川 その点もちろんあります。ただ、それ以外の点として、実は私どもの売上の約半分が日本以外の売上なのです。先ほど来出ているとおり、国内は人口が減っていくこともあって、国内での成長というのは限られたパイの奪い合いになって、非常に難しい。

そこで一企業として考えると、やはり成長しないと企業が生き残れないということになって思っています。その前提は、やはりグローバルにどのような企業活動を展開できるかです。そうしますと、日本以外の国々は、構成している人間も全然違いますし、発想も違います。それを考えると、トップ自らが会社の風土の中に多様性を受容するように積極的に働き掛けていかないと、次の時代はないのではないのでしょうか。

今年の春から多様性ということで活動を始めていますが、実はその前段として、男女共同参画の問題が私どもは不十分だったので、最初の2年間ほどは、男女共同参画をベースに活動しました。そして、その次のステップとして多様性があるわけです。これ以外にもグローバルという視点もありますが、私どもの製品開発一つとっても、近ごろはユニバーサルデザインが非常に大きなポイントになっています。どんな人でも使っていただける商品のイメージ、設計というのはどうでなければいけないのかということもあります。

そういう意味では、欲張った目的ではありませんけれども、本格的に多様性という問題を企業の中に取り込んで、多様性に正面から取り組む風土をつくらないと2010年はない、というのがトップの認識だと考えています。

---

## グローバル化に伴う問題

---

■**鳶** 僕も先日、武田薬品の社長さんとお話をしたのですが、武田薬品の売上の7割は海外からだそうです、びっくりしました。そして、1万5000人の社員のうち、6~7割が外国人だということです。恐らくグローバル化した大企業には、どんどんそういう時代がかなりのスピードで来るのではないかと思います。こういう流れというものは、例えば草野さんのところではどういうふうにとらえますか。

■**草野** 業種によって随分違うのだらうと私は思うのです。自動車の場合は製品が極めて大きいものですから、ある意味では空気を半分運んでいるようなものですので、できるだけ需要地に近い所で造ることが基本になります。例えば、専用船も随分あって今でも輸出比率は高いのですが、やはりどんどん現地で造るという状況になってくると思います。ですから、日本の外国人労働者問題はちょっと別にしまして、日本の自動車の国内の生産、本社なり生産拠点に外国人の方がこれからもっと増えるということは多分ないのではないかと考えています。

ただ、それでも、先程の大手自動車メーカーの外国人CEOのケースもそうですし、かなり外国人が来ています。組合にも外国人がいますから、いわゆる春闘のときに組合員のアンケートを取りますと、英語が結構出てくるのです。先の外国人CEOに見せると、英語の方が見やすいものですから、英語を先に見るらしいので、秘書室が訳して全部見せます。自動車の場合には基本的には現地で造るのですが、現地の経営や人事管理や労使関係は、国内とは違う、もっと難しい問題はあると思います。ですから、業種によって随分違うのではないかと私は思っています。

■**鳶** そうすると、人口減少・少子高齢化の問題は、年金の問題などいろいろなことに影響を及ぼしてくるわけですが、樋さん、これからの企業社会では、大企業はどんどんグローバル化していく。中小企業でもそれにくっついていくところもあると思いますが、国際社会全体の流れの中で、こういった問題をどう考えたらいいのですか。

■**樋** 日本経済は、世界の中に組み込まれています。世界の中で日本は経済大国になったわけですが、これから中国やインドなどがどんどん経済発展をしていくと、必ずしも日本の市場はそんなに大きな市場ではなくなってしまいます。そうすると、日本の企業自体が、どうしても海外に目を向けて、日本の国内市場は

その中のごく一部ということにならざるを得ないと思うのです。ですから、企業が生き残っていくためには、どうしても国際化していかざるを得なくなるのではないのでしょうか。それは恐らく、企業の形によって随分違うのですが、方向としてはそういう方向に行かざるを得ないと思います。

■**鳶** そうなってくると、先ほど清家さんがおっしゃったように、定年退職した人たちを、国内で雇用していくことは、なかなか難しいかなという気もします。あるいは、そういう場合は、海外で働いてもらうことも含めたワークバランスを考えていくようにならざるを得ないのですか。

■**清家** そういうこともあるかと思います。草野さんが業種によっておっしゃったのはまさにそのところで、非常にざっくりと言えば、製造業は基本的にどこでものを作ってもいいわけですから、特にマーケットに近い所で作ります。恐らく人口減に伴う労働力不足、あるいは海外からの労働力の輸入を考えなければいけない部分は、医療・介護・教育などかなりの部分がサービス業になってくると思うのです。

そのように考えたときに、やはり日本の外国人労働問題は、今はともすると製造業を中心とした、かなり単純な労働をされる外国人労働力の問題が議論されやすいのですが、本当の意味でのプロフェッショナル、高度な専門能力を持った外国人の人たちが、実はあまり日本の国内に来て働いてくれないところが一つ問題で、その部分はかなり自由になっている部分もあるわけですから、なぜ現状はそうなのかということも考えなければいけないと思います。

それから、単純労働も含めて外国人の労働者を日本に入れる場合は、基本的には日本人と同じ一人の労働者として入ってきてもらうわけですから、原則の内無差別化というか、当たり前ですけれども労働基準や社会保険の適用といったものを、できるだけ国内の労働者と外国から入ってきた人で同一にする。外国から来た人たちが「安い賃金でもいいから働きたい」という人がいるのは事実だとしても、例えば最低賃金やそのほかの労働基準、社会保険などは同じように適用して、少なくとも社会制度上、企業が外国人を雇うと安くなるということは避けないと、いろいろな問題が起きてくると思います。

---

## 女性の望む職場と働き方

---

■**鳶** 斎藤さんがおっしゃったように、日本の企業がうまくやっていくためには、まず年長者を考え、次に女性を考えといった順番がありました。今、女性たちはどういう考えですか。どういうところで働けば、自分たちの能力を生かせるのか。あるいは、これからグローバル化が進み、国内はサービス業が中心になると、

女性たちはどういう職場の選び方や働き方ということを見ていくようになるのですか。

■齋藤 女性にもいろいろな方がいらっしゃると思うのですが、最近の若い女性、といっても20代はまだ社会に出てあまりよく分かっていませんから、意識が高まって、いろいろと悩み、考え出す30代のことですが、彼女たちは、とても欲張りだと思います。仕事もやりたいし、家庭も持ちたいし、その両方をやっていくにはどういう仕事があるのかという観点から、仕事を選ぶ方が増えてきているような気がいたします。業種や働く場所や会社にこだわるよりも、自分で自分の生活をコントロールしながら働ける場所はどこにあるのかということで選ぶ方が増えてきているような気がします。

それで、資格取得がはやっているのではないのでしょうか。資格を取って、本当のプロフェッショナルとして働けば、両方がバランスしていけるのではないかと考えて、資格取得に励む女性が増えてきているのではないかと思います。

■鳶 そういう社会の方が女性にとっても働きやすいということでしょうか。

■齋藤 私個人の考え方から申し上げますと、それは幻想だと思っています。「資格とかけて何と解く。足の裏に付いた米粒と解く。その心は、取らないと気持ち悪い。でも、取っても食えない」というのがありまして、資格を取っても、それで食っていけるようなものはそうそうありません。幻想を抱いて資格取得に励んでいる女性が実は多いのではないかと考えております。ただ、それは、そういう夢を描くしかほかに道がないほど、働く場所が限られているということなのです。その方たちにいいチャンスを与え、働きやすい職場を提供すれば、すごく良質な労働力が手に入れられるのではないかと考えています。

---

## 企業が求める女性像と学生像

---

■鳶 いろいろな問題が出てきてしまったのですが、人口が減少していく。少子高齢化が来る。国内ではなかなか市場がなくて、飯が食えなくなって、外へ行かざるを得ない企業が増えてくる。そういう中で、働く場所がだんだんサービス業という方向になってくるかもしれないというような社会の到来という問題があるわけです。

■谷川 それもあるのですが、先ほど来、技術のお話が大変話題になっておりました。私ども日本をベースにした企業は、技術者の相当部分は、やはりテクノロジーセンターが日本にありますので、日本人に頼らざるを得ないというところがあります。

今、私どもが一番問題を感じておりますのは、一つは工学系の科目の人气がなくなっていることです。それから、私どもは技術屋の女性を増やしたいのですが、

工学系の学問を専攻される方の中で、定員に対する女性の工学部在籍率が14~15%という実態になっています。女性がたくさん工学系の学問を専攻していただくと、同時期の女性よりも男性の方が後ろについていくという行動パターンが見られますので、ぜひ18歳の選択をする際には、女性に工学系の学問を専攻してもらいたい。そうすることによって、私どももたくさん立派な技術屋に来ていただけるという図式があるのです。

実は私どもは、何とか工学系の女性の採用を増やそうとしているのですが、今年頑張っって入ってきたのは、技術系の採用者数のうち20%しか採れません。母数が小さいので、それだけしか採れないのです。これを何とか50%まで、男女の差がなくなるという世界まで持っていきたいと思っております。

■草野 別に今、谷川さんがお話しになったから話すわけではないのですが、私は前からずっと、いろいろなところで日経連(現・経団連)の方と議論をしていたところ、結局、実業界が若い人たちにどういう人物像を求めているかということが明らかになっていないのではないかと思います。例えばその代表が技術系です。最初は大卒4年生を採用していました。ところが、それではどうも使い物にならないので、修士がいい。そのうち、修士でも駄目だからといって、ドクターでないと駄目だ。なぜそうなったのかが明確でないのです。それは、結局は大学での教育のレベルが落ちているのではないかと。もう一つは、企業の中で白紙から育てたい、途中採用はあまりしたくないという思いが非常に強かったがために、そのようになってきたのです。

だから、玄田有史さんに言わせると、学生が即戦力だと企業が言い出したが、即戦力となると何をやっていいのかわからない。そうすると、齋藤さんが言ったように資格を取る。学校の勉強そっちのけで一生懸命、資格を取る。それで就職面接に行くと落とされる。それで呆然自失としているのが、数年前の大学生の実態であったということです。清家先生はどうおっしゃるか分かりませんが、そういう意味ではやはり、産業界もどういう人物が欲しいのか、どういう人間が欲しいのかというのを、財界なり企業なりでもっとメッセージを明らかに発信する必要があるのではないかと考えています。

---

## 国際化と男女共同参画への道

---

■鳶 いろいろな問題が出てきて、まともにもなかなか付きにくいのですが、しかしながら最初のお二人の基調講演を聞いていても、一時は安い労働賃金を求めてどんどん出て行ったものの、最終的にはやはり、汎用的なところは外でやるけれども、大事なところはやはり

日本的な伝統だとか匠だとか、あるいは日本人の個性と  
いったものを生かす。そういうものを国内のセンターにつ  
くらなければいけないという企業もだんだん増えてきま  
した。そういうところに新しい職の場もあるのですね。

しかし、一方で同時にやはり国際化ということも避  
けられません。そうなってくると、女性も外国人も含め  
て、あるいは年を取った方も含めて、国際化にある程  
度対応していかないと、この日本社会はうまく回って  
いかないという感じの流れだととらえていいのでしょ  
うか。樋さん、どうですか。

■樋 おっしゃるとおりだと思います。最後に一言言  
わせていただくと、やはり私は、女性を日本企業の中  
でもっと使うことを考えないといけないと思います。先  
ほど50%近く女性を採用しているとおっしゃっていま  
した。比較的若い人ではそうなのですが、やはり管理  
職や役員になると女性は少ない。明らかに女性がう  
まく使えていないのです。その結果として、どうも日本  
の企業では女性うまく活用してもらえないというイ  
メージがあるのではないかと。どうも優秀な女性が、日  
本の企業から逃げてしまっているのではないかととい  
う心配も抱いているのです。

■嵐 その女性の問題と、先ほど言った大きな日本社  
会の流れの中で、どういうふうにご覧になるでしょうか。

■清家 実は団塊の世代というのは、恐らく専業主  
婦がもっとも多い世代ではないかと思うのです。団塊  
の世代の前の世代は自営業が圧倒的ですから、自  
営業というのは農業もそうですが、男も女も働くのが  
当たり前の世界だったわけです。その中で、以前から  
一部の高給取りの人の家には専業主婦がいたわけ  
ですが、団塊の世代のころから初めて、ごく普通の家  
でも専業主婦がいる世代になったわけです。それを  
可能にしたのが、先ほどちょっと触れた世帯主賃金モ  
デルというか、お父さん1人の稼ぎで一家が生活でき  
る賃金だったのです。

これは日本の専売特許ではなくて、例えば1960年  
代ごろの日本に輸入されていたアメリカのホームドラ  
マを見ると、アメリカでも専業主婦が標準だったのだ  
です。これは、自動車産業でいえばビッグスリーが市  
場を制覇していて、外国車はフォルクスワーゲンしか  
走っていないような時代です。圧倒的に市場支配  
力があって、UAWみたいな強い組合が生活給を  
求めれば、それを楽々と受け入れてあとは価格をマ  
ークアップする。

余談ですが、1960年代のアメリカの経済学者の  
最大の関心事は、いわば賃金とインフレのたちごっこ  
で、そこから有名なトレードオフ曲線という話が出て  
きたぐらいです。その当時のアメリカでは、やはり世帯  
主生活給が払われて、専業主婦が当たり前でした。そ  
れが70年代、80年代になると、アメリカの自動車産業とい  
えどもそう安閑とはしてられなくなって、そこまでの



樋 浩一

(株)ニッセイ基礎研究所 経済調査部長

東京大学理学部卒業。同大学大学院理学系研究科修士  
課程修了。1990年ハワイ大学大学院経済学修士。81年経済  
企画庁(現内閣府)入庁。国土庁(現国土交通省)、内閣  
官房等を経て、92年(株)ニッセイ基礎研究所入社。07年より  
現職。著書に「貯蓄率ゼロ経済」他。

生活給を払えなくなってきたわけです。もちろんそれ以外に、男女差別の撤廃やいろいろな意識の変革もありましたが、それがアメリカで80年代ごろから共働きというのが社会標準になってきた一つの背景であったわけです。

ですから、これは女性の意識の問題とか、企業の意識の問題という前に、グローバル競争の中での労働条件の否応なしの変化が起こり、女性も働くことで、あるいは男性と女性が一緒に働くことで一定の生活水準が維持するような構造に経済社会構造が変わってきたことが、男女が共同参画する方向に社会が変わっていくドライビングフォースになったと思うのです。ですから高齢者の雇用の話と同じで、私どものような経済学者の目から見ると、現状とのギャップを考えると極楽とんぼ的な見方かもしれませんが、やはり長期的には高齢者の能力も女性の能力も活用できない企業は淘汰されていくわけで、私は楽観的すぎるかもしれませんが、最終的にはそこは変わっていくだろうと今は思っています。

### 3. 団塊世代・ポスト団塊世代へのメッセージ

■**嵩** 最後に皆さん方から団塊の世代およびポスト団塊の世代へのメッセージを一言ずつ話してもらって終わりにしたいと思います。

今までの話をまとめると、団塊の世代というのは近代工業社会の大量生産、大量消費、効率の時代に生きて、しかも年金も制度も整っていた。あるいは終身雇用制度も年功序列制度もあった。そういう時代をずっと生きてきて幸せだったのですが、最後の段階へ来てそれががたがたと崩れ始めてきた。そして同時に、日本社会全体がIT化の社会に入り、グローバル化の社会に入り、あるいはサービス社会にも入ってきた中で、ポスト団塊の世代も、一体どこでどういうふうに働くのがいいのか迷っているし、団塊の世代も、一体これから20年ぐらいをどのように働き、人生を楽しんでいいのか、まだよく見えていない。ずっと話を聞いていて、そういう現状に置かれているような気がしました。そのようなことも踏まえながら、樋さんから一言でいいので、団塊の世代あるいはポスト団塊の世代へのメッセージをお願いします。

■**樋** 記念講演で榊原先生が、これからはプロフェッショナルの時代だとおっしゃいました。会社に勤めれば一生安泰だということから、やはり自分の腕に、プロフェッショナルとして会社の外に出てもこういうことができるということを何か持っていないと、それぞれの人の価値がなくなるという時代になったのではないかと思います。そういう意味では、ポスト団塊の世代というのは、会社を離れても価値がある何かを持っていない

限り、なかなか生き残っていくのは難しいのではないかと印象を受けました。

■**谷川** 2~3年前、嵩さんがイタリア経済の話がされていました。イタリアの国の経済は破綻状態なのだけれども、個人レベルでは日本人よりももっと豊かな生活をしている。そのポイントは、別に秩序を守るとか守らないという話ではなくて、これは勝手な私の解釈なのですが、ラテン的な明るさと、私どもが近ごろ忘れていた夢の世界を、私の世代としてはもう少し発信した方がいいのではないかと思います。

Dreams Come Trueの歌にもありますが、やはりみんなが夢を持ってお互いに発信し合う、しかも明るく発信し合うような、ある意味で楽天的な生き方をもう少し発信しないと、世の中が先詰まりになったような感じがします。ですから、明るさと夢をうまく発信できるように、あるいは一人一人の人間関係の中で、そういう申し送りをできたらというのが、団塊の世代としての希望です。

■**斎藤** 団塊の世代、特にこれから定年を迎える方たちに申し上げたいのは、見栄と外聞を気にすることをやめれば、いくらでも働く場所はあるということです。ベンチャーでは、いくらでも人手が足りないので欲しいと思っています。先ほど、大企業で働く方の能力について悪口を言いましたが、それはやっかみもあるのです。実は、その大企業で働く方たちというのは、知らず知らずのうちに、かなりの能力を持っています。それはベンチャーでは大変ありがたいので、小さな名もないような会社であったとしても、そこでもいいという覚悟を決められれば、いくらでも市場はあると申し上げたいと思います。

仕事をして何が楽しいかということ、お給料はもちろんですが、人の役に立っているということを確認できることだと思うのです。ベンチャー企業では、そういう方たちの今までのノウハウが大変役に立って、大変ありがたいと思いますので、ぜひ見栄を捨てていただきたいと思います。

■**草野** 外国人労働者の問題その他、20年ぐらい前に大変な議論になったときは、当時の通産省や経済企画庁や経済界、それからいくつかのシンクタンクが、日本の中長期的な労働力は不足するのかどうか、かなり明確なシミュレーションを出しました。ただ今回は、やっと少し出てきた感じはしますが、まだ明確な国民合意に至るようなシミュレーションにはなっていません。そういう中でどうするかという対策論だけが先に出ています。もう少し日本をどうしていくとか、どういう姿を描いていくのかというのを、もっとみんなで議論していく必要があるだろうと思います。

そういう意味では、団塊の世代の皆さんや、ポスト団塊の世代の皆さん方に、できるだけ政治に参加していただいて、日本の進路やビジョンを明確にして

いく必要があるのではないかと思うので、そういうところに積極的に参加をしていただきたい。あとはお3人の方がおっしゃるとおりで、できればポスト団塊の世代の皆さんは、できるだけ早く「定年前・定年後」（ニッセイ基礎研究所・当日席上配布）を読んでいただきたいと思います。

■清家 先ほど最初に樋さんが榊原さんの話を引用されて、プロフェッショナルになることが重要だという話をされました。そこでプロフェッショナルというのは、非常に高度な専門職だけではなくて、多くの人が一人一人、それぞれの職場でプロフェッショナルなのだろうと思うのです。

プロフェッショナルかそうではないかの違いは、会社人間か仕事人間かの違いだと私は思います。最終的に自分の職業人生を振り返るときに、「自分は〇〇だった」と振り返るのか、「〇〇をやった」と振り返るかで、全然違うと思うのです。「〇〇会社の社員だった」とか「その〇〇本部長だった」というのは会社人間なのだけれども、仕事人間はそうではなくて、「〇〇をやった」というふうに振り返る。「あのときあんなプロジェクトを成功させた」あるいは「あんな新商品を開発した」「あんなふうにお客さんに喜んでもらった」「あんなふうに会社を儲けさせた」「あんな大問題を解決した」「あんないい部下を育てた」。何でもいいのですが、「〇〇をやった」という形で自分の職業人生を振り返ることができるような人たちを、これからどれだけつくっていくことができるかどうか。それが個々の企業にとっても大切だし、日本経済にとっても大切だと思います。

先ほどちょっと言いましたが、団塊の世代というのは非常に恵まれた職業人生を送ってこられたので、本当のいい意味での仕事人間であられた方、あるいはそうである方が多いはずだと思いますから、それをぜひ後輩にも伝えていってほしい。恵まれた人というのは、そのおすそ分けをする義務もあると思いますので、私は団塊の世代の人たちに、講演の中でも申し上げたような、生涯現役社会をつくる先導者として非常に期待をしています。真の意味での仕事人間としての最後の華を咲かせていただきたいと思っています。

#### 4.日本の再成長を促すエンジン

■嵩 ありがとうございます。言いたいことはいろいろあるのですが、一つだけ言わせていただくと、日本は恐らく2010年代の半ばぐらいまでに、中国にGNPで抜かれる可能性が強いです。1人当たりのGDPで言っても、今はもう十何位になってしまったとか、国際競争力でも十何位になってしまったとか、どうも日本の



嵩 信彦氏

ジャーナリスト

慶應義塾大学経済学部卒。1967年毎日新聞社入社。東京本社経済部で、大蔵省、通商産業省、外務省、日銀、財界等を担当し、81年よりワシントン特派員。87年退社後フリー。サミットの現場取材は25回に及ぶ。著書に「自分を活かす構想力」「首脳外交・先進国サミットの裏面史」「嵩信彦の一筆入魂」「儲かる感性」など。NPO日本ウズベキスタン協会会長、白鷗大学教授・慶應義塾大学講師も務める。

(<http://www.mainichi-msn.co.jp/keizai/shima/>)

衰退イメージが世界に振りまかれているところがあるわけです。そういうところに今みたいな話が出てくると、ますます減入ってしまうわけです。

しかし僕は、日本がもう1回再成長するエンジンを考えてもいいのではないかと思います。僕は80年代の4~5年間アメリカにいましたが、あのころのアメリカはひどい状況でした。双子の赤字があって、日本の家電メーカー、自動車メーカー、鉄鋼メーカー、化学メーカーにほとんどアメリカのメーカーがやられてしまったのです。だけれども、20~30年すると結局ITとバイオでよみがえってきて、今、4~6%ぐらいの成長を遂げているわけです。

それから、ヨーロッパも60年代後半から90年代前半ぐらいまでは、ヨーロッパ病、衰退するヨーロッパ、イギリス病、ウインブルドン現象などいろいろなことを言われて、ヨーロッパはもう駄目なのではないかと言われていたのが、ヨーロッパも今は4~6%ぐらいの成長をしています。ヨーロッパはEUという制度設計をして、為替コストや流通コストや人件費コストをものすごく安くして市場を大きくしました。こういう再成長のエンジンを持ったから、ヨーロッパはまたよみがえってきたのです。

それから、イギリスなどのアングロサクソン系の国はビッグバンをやったわけです。ビッグバンというのは、われわれは、金融というのは物流をつなぐ決済手段のように思っていますけれども、イギリスとかその辺りを見ると、ビッグバンをやった結果、世界のお金の4割とかが集まるとなると、世界中の銀行、証券、生保、信託、損保というところがある。さらに公認会計士が来る。あるいは弁護士や監査法人など、人が何百万人と増えるわけです。その結果、住宅需要や家具需要が増えて、おいしいものを食べられるレストランが世界中から集まってきて、観光需要も増える。それから当然、金融をやればITの投資が増えて、同時に世界中の人たちがIRのためにみんなロンドンを訪れるから、ヨーロッパやアメリカの2倍ぐらい、ロンドンの空港というのは人が来るわけです。

そのように、30年ぐらい衰退していたところが、それぞれみんな再成長のエンジンを持って、夢になったという感じが僕はするわけです。そういう意味では、日本は世間では「クールジャパン」と言われているわけです。日本はカッコいい。それは、アニメがいいとか、漫画がいいとか、ファッションがいいとか、食文化がいいとか、スポーツでも松坂やイチローなどいろいろ出てきたと言われているけれども、そう言われていて何となく気持ちがよくなっているだけではなく、その「クールジャパン」をもっと経済戦略にしていこうという戦略が、本当は企業や政治からもっと出ていいのではないかと。

例えば日本の食文化は、世界でも一流になって

きました。その結果として、食料を輸出産業の柱にしてもいいのではないかと。この間、コシヒカリは2kg三千二百円。日本の値段の2倍ぐらい、中国の米の30倍のものが1~2週間であつという間に売り切れてしまったとか、日本の果物もあつという間に売り切れてしまったと聞きました。それから、これからは中国・インド・ベトナムなどでは、中産階級がどんどん増えてきて、安全でおいしいものが食べたいということになれば、農業をどうやって輸出産業にするのかということも考えてもいい。

あるいはアニメや漫画を馬鹿にしている方もいるかもしれませんが、これをコンテンツ産業と考えると、経産省から出している統計によれば15兆円ぐらいあるのです。これは鉄鋼産業よりもずっと上なのです。だから、「うちのアニメはすごいのだ」と言うだけではなくて、そういうことを戦略産業にしていく心構えが必要だと思います。中国はアニメ学校をこの1~2年間で300校つくったそうです。そして、6時から9時までのゴールデンタイムは、アニメなら中国のものしか放送してはいけません。そして、それを放送すれば税金を免除するなど、いろいろなことをやっているわけです。中国は明らかにコンテンツ産業を戦略産業にしようとしているわけです。

ファッション産業も、日本は江戸時代から素晴らしいファッションの文化があるのだけれども、日本の繊維の素材はすごいのですが、結局、向こうの有名なブランドメーカーが銀座だとか赤坂だとか百貨店に入っていて、アパレルメーカーとしてはなかなか育たない。そういうことをやっていけば、このファッション産業だってアジアに対してものすごい輸出産業になってくるといえる感じもするのです。

そして、もう一つ重要なのは、省エネや環境というのはまさに、地球文明あるいは地球文化に対する「クールジャパン」の典型的なものだと僕は思うのです。この話も下手をするとヨーロッパやアメリカの排出権取引という、金融工学とマーケットメカニズムを取り入れたやり方に絡め捕られてしまいます。排出権取引を排除するわけにはもういかならないと思いますが、自分たちの技術や援助、マーケット、金融工学的なものを全部統合した有利な構想力を持って、グローバルスタンダードを自分たちからつくっていくというぐらいの気概がないと、再成長はなかなか難しいのではないかと思います。

しかし、再成長のネタはいくらでもあるのではないかと感じは、僕は何となく持っています。ですから、ぜひ企業の皆さん方も政府の方々も、そういうところにもう少し力を入れてほしい。先ほど草野さんがおっしゃったように、政治に関心を持つというのは、そういう意味でも非常に重要なのではないかなというふうに思います。

今日は、主婦の労働力の問題も少し考えろとか、いろいろな話が出ましたが、外国人にしても女性にしても、あるいは定年団塊世代の人にしても、企業側はいつでも、いくらでも活用できているかもしれませんが、そのうちに時代の環境変化や人々の思想の変化と社会状況などによっては日本では自由に人を採れなくなってしまうという時代が来る可能性もあるのではないかと僕は思いますので、ぜひ本気で、いかに働きやすい職場をつくるかといったことを考えることが、すごく大事だと僕は感じました。時間も過ぎましたので、これで終わりたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。

この報告書は2007年10月18日、(株)ニッセイ基礎研究所の主催により、日本生命保険相互会社の後援を得て帝国ホテルで開催された、シンポジウム「新たなる挑戦-日本経済のゆくえとポスト団塊の企業経営-」の内容を編集したものです。

無断禁転載。尚、当報告書に関するお問い合わせは、(株)ニッセイ基礎研究所企画総務部(03-3512-1800)までお願いいたします。