

「アドヴァン・スサロン」一九七九年十月（ADE研究会）

● 対談風評論 停年制延長と能力開発

矢口 新

A 停年制延長の問題がそろそろ日程に上りそうな情勢になってきましたね。

B 高齢化社会が目前にきたというところだな。そろそろ足もとに火がついて、少しでも働く期間をのばそうという人がふえてきたからだろう。

A 労働組合も、そろそろなりふりをかまっていられなくなったという所でしょうか。

B そうだな。鉄鋼労連の委員長が発言などは相当思い切った発言という印象だったからね。

A そうですね。ある年齢以後の賃金をストップにしてもよいとか、配置転換もかまわないとか。

B そうそう。停年の年齢をどうするかより、むしろ金の問題をめぐっているいろいろな思想が働いている感じだな。全電通が年金充実を

前提にして、賃金、退職金の見直し問題を含めてというより、そちらの側から停年問題を取り上げているな。

A 高齢化社会の問題というところでも老後の生活保障ということになりますから当然そうでしょうね。

B まあそういうことだろうな。しかし賃金俸給の問題を、今のよくな態度だけで考えていては、早晩またひっくり返るのではないか。その辺がまだ見落とされているような気がするな。

A それはどういうことですか。

B 高齢化社会の問題は、ただそれだけの問題ではなく、おそらくそれと併行して経済成長も低成長あるいはゼロ成長になるだろうな。その中の高齢化なのだから、本当を言うと企業改善の側からは、若

年労働者に切りかえたいという希望をもってくるのではないか。

A なるほど、そうすると、六十才まで仕事にしがみつかれては企業の側からすると好ましくないということもありますね。

B そうとばかりは言えないが、そういう場合もおこり得るとは言えような。しかし問題は、もともと根本的なところにあるよ。停年延長は、雇用の増大ということをはかることを考えなければならぬという要請と、どうしてマッチするかということだよ。

A なるほど、停年延長によって若年労働者の採用が減るようなことになつては、意味がありませんね。

B 雇用の増大ということの根本原理は、労働時間の短縮によってのみ可能だということは、前々からいわれているのだが、わが国ではなかなか実現しないのだな。

A どうしてですか。

B つまり一言で言えば乏しきを分かつという思想がないからだよ。これは今の所タブーになっているからね。しかし本当はそういうことがもつとはっきり論議されてよ

いことなんだな。

A なるほどねえ。そうすると減俸ということ、つまりベースダウンを考えるということになりますね。そいつは大変だな。

B だと思っだろう。しかしそういうことももうだいたい前から言われてきているんだよ。たとえばリースマンという人が、本当の平等というのは、仕事の質の配分の不平等で、賃金の不平等ではないというのだよ。つまり仕事を面白くやれる人と、全く面白くないロボットのな仕事に固定される人とのちがいがあすぎるということを言っている。その方が問題だということだね。

A なるほど、仕事の不平等か。そういえば日本人はどういう仕事をやらせろというような要求を出しませんね。つまらない仕事を嫌うということもありませんね。

B そういうぜいたくを言うと言になるという考えもあるのだろうね。

A そう言えばアメリカなどでは職場をどんどん変わるそうですね。**B** トレードだよ。「トレードユニオン」というのを労働組合という

のは、労働組合の目的の一つにト
レードということがあるのだよ。

そのところが日本の終身雇用制、
その中で労働組合とは大きく違
うところだね。その良し悪しとい
うことでなく、自分で自分に適し
た仕事を探していくことは
アメリカに一日の長があるね。そ
れは人間的な労働ということを実
現することにもつながるからね。

A 日本は一つの企業の中で終身
雇用制ですから、その中で職場を
変わるということはできるでしょ
うにね。

B それがなかなかむつかしいの
だよ。一度定着すると、新しい職
場へ行くのは、新入り待遇になる
からね。能率給ということになれ
ば、賃金が減るという結果になる
だろう。

A しかし、少しぐらい俸給が減
っても、仕事が面白いほうがよい
でしょうに。

B そこだよ。俸給が減るとい
うことを大して気にしないというよ
うなムードは日本には全くないか
らね。俸給、地位、権力は同意語
だと言ってもよいからね。

A なるほどね。しかし考えてみ

ると、仕事が面白ければ夜まで残
って働いて、別に時間外手当をも
らわなくともよいですからね。

B そういうことをリースマンも
言っているんだ。経営者や管理者
が働く時間は非常に多く、しかも
楽しんでる。そしてそれほど賃
金が多くない人もいるとね。もっ
とも能力があればまたベラボーに
俸給を支払う国でもあるからね。

A そう言えば、日本でも重役な
どは、停年どころかもっともつと
老年まで働いていますね。楽しん
で働いているわけですね。

B そのところが問題なのだよ。
停年六十才というけれど、仕事に
よっては、また人によっては七十
でも一向にかまわないのだよ。能
力さえあればね。

そういう能力を使うのが、日本の
社会にとっては良いことだからね。
そして老年になるまで働くことは
その人にとっても良いことだよ。

A しかし、年を取ってはできな
い仕事もあるでしょう。また年を
取っては役に立たなくなる人もい
るでしょう。

B そう、だから、そういうこと
を考えると、若いうちから老年に

なるまでの仕事のさせ方の設計を
して、それにあったように人間の
能力を開発しておかなくてはなら
ないのだよ。ホワイトカラーの人
で、若い頃からエリートとして扱
われ、職場を次々へと移動して経
験を豊かにしてゆく。そうして育
って重役になる。それは育てられ
ているので、もし一つの職場に固
定して二十年もおかれたら、全く
かわった育ち方をして、停年前に
使い物にならなくなるだろうな。

A とすると、仕事を覚えてゆく
に従って、次々へと変わって行く
わけですね。それは少しむつかし
いな。年をとっても新入りの人と
同じように新しい仕事をさせられ
ることになりますからね。メンツ
もあるし。

B そういう所が案外むつかしい
のだな。ホワイトカラーの場合は、
どうしてそういうことが可能なの
かね。

A どうしてなんでしょうね。考
えてみると不思議だな。そういえ
ば役所なんかも、若手の課長はど
んどん転任して行く。素人であつ
てきて、年配の係長に教育されて

しばらくして出て行く。そうして
いつの間にか部長や局長になって
帰って来る。つまり将校と下士官
があるわけですね。やっぱり学歴
社会なのでしょいか。

B そう官僚機構はガツチリ出来
上がっているからね。しかし企業
によつては、そういうことをのり
こえて、新しいシステムをつくる
ことができるかもしれない。

A つまり、能力を開発して面白
く仕事をしてもらおうシステムです
ね。

B そうだ。そうして、みんな
で乏しき分かって、新しいものを
創造するのだ。そういう考え方に
ならないと、置いてゆかれるぞ。
そしてそれには、働く人が仕事を
自分のものにするこの出来る能
力開発のシステムを開発しておく
ことだよ。まず、そのシステムを
開発する人を育ててごらん。面白
がって仕事をするから。人助けさ。