

企業と社員の「心の契約」の屈折：平成不況期の大企業ホワイトカラー中堅層(前篇)

KAWAKITA, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

3

(開始ページ / Start Page)

3

(終了ページ / End Page)

19

(発行年 / Year)

2006-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004355>

企業と社員の「心の契約」の屈折

—平成不況期の大企業ホワイトカラー中堅層—（前編）

法政大学キャリアデザイン学部教授 川喜多 喬

問題意識

いわゆる終身雇用が崩壊したとの議論は平成不況に入ってから盛んであった。筆者は、それは事実の変化の問題であるよりも⁽¹⁾、「心の契約」⁽²⁾の変化の問題であると思う。これについて深く議論はしないが、とはいえ「心の契約」の変化は、士気が労働に影響を与えるという産業心理学、経営心理学の基本的な考え方を支持する筆者にとっては重要な問題であると考えている。

この論文では、主として大企業ホワイトカラーへの、不況が深刻なものと意識されるようになっていた時期における、(財) 連合総合生活開発研究所(連合総研)のアンケート調査(筆者は調査チームの主査)の結果⁽³⁾から、不況による大企業ホワイトカラーの意識への影響をかいま見るものである。

調査の方法、回答者の性格など詳細は省略するが、次の点だけを指摘しておく。①業種は、製造業が半数だが、小売業、金融業など不況業種のサンプルもかなり採取できた。②所属企業の常用従業員規模は、3000人以上が54.7%であり、大企業中堅ホワイトカラーが今回の研究の対象者となった。③課長クラスの意見が反映している。④職掌は、そのほとんどが事務営業系だったが、事務営業系でも多様な職種の人々がいた。⑤7割が、大学以上の最終学歴。45.5%は法律経済経営系の大学学部卒業者で、大企業ホワイトカラーの典型であろう。⑥男性が96.5%、女性が1.9%で男性大企

業中堅ホワイトカラーの意見とみてよい。⑦30歳代、40歳代が多い。平均年齢は40.9歳である。

1 平成不況の大企業中堅ホワイトカラーへの影響

(1) 不況の深刻さ

今回の不況の影響は、かなり深刻なものだったと多くの者に受け止められている。会社全体へかなり深刻な影響があったとする大企業中堅ホワイトカラーが、4割近いからである。やや深刻とする者を加えると、83.8%が、深刻だとしている。ただ、会社全体への影響に比べると、自分の職場(部課)への影響は、やや軽かったようで、ここからみると、ホワイトカラーは、少なくとも当時までは、比較的保護された職場にいたのではないだろうか、と推測できる。

たとえば、調査時点では、金融の大企業中堅ホワイトカラーだけには、不況の影響が、他ほど深刻に受け止められていない。最近でこそ金融機関にも倒産・統合の嵐が吹き荒れているが、政府の保護に守られ、比較的恵まれていたようだ。

表1 「今回の不況の影響は、貴社および貴職場ではどうでしたか」(問5) (%)

	会社全体への不況の影響	事業所への不況の影響	職場(部課)への不況の影響
かなり深刻	38.8	28.1	16.8
やや深刻	45.0	49.1	43.4
あまり影響なし	14.7	18.8	35.3
むしろ成長	1.5	1.8	3.9
無回答	0.1	2.2	0.6

その他、主にわかったことは、

①歴史の古い企業ほど、不況が深刻だとよく俗論で言われるが、不況の深刻度は老舗企業か、戦後企業か、ベンチャーかには、関わらない。

②企業組織がフラットだと良いと、よく言われるが、ピラミッド型かフラット型かには関わらない。

③事業開発に熱心だと経営状況が良いとよく言われるが、それと関係はない。

④企業グループのどの地位にあるか、または独立企業であるかにも関係がない。

しかし、

⑤国際的、全国的に活躍している企業より、地域に特化している企業の方が、やや良い状況にあった。

⑥不況感と大きく関連するのは、従業員の高齢化の程度である。自分の企業に中高年が多いという人ほど、今回の不況が深刻だとしていたからである⁽⁴⁾。

(2) 雇用削減の状況

不採算部門の整理が大幅に行なわれた(22.5%(問8-3))。不採算部門の整理を大幅に行ったとする大企業中堅ホワイトカラーは製造業に多く(27.3%)、常用従業員規模では1万人以上(31.2%)に多い。

会社全体で、1990年以後、2割以上の人員削減があったという大企業中堅ホワイトカラーが23.0%であり、19.5%の大企業中堅ホワイトカラーが、自分の職場(部課)でも、2割以上の人員削減があったとしている。とくに、常用従業員が1万人以上の巨大企業の大企業中堅ホワイトカラーでは、会社全体の人員が2割以上削減されたとする者が43.1%で、巨大企業ほど大規模な減量を行ったと推定できる。

ここでも、金融業では、他ほどの減量を行っていない。全社で2割以上の減量を行ったという者が0.9%だけであるからである。人員が増加したとする者も15.5%いる。

(3) 雇用調整を受けた人々

不況下の、企業の減量手段は、主には採用の抑制であろう。が、出向や転勤など、企業内・企業グループ内移動がかなり行われた。同じ職場の者が出向を命じられたという者は、4割強にのぼるからである。また、未経験の職務への配転や、予想外の他事業所への配転も、かなり大規模に行われたと思われる。

表2 あなた自身または同僚の不況下での経験(問7)

	あなた自身	同じ職場の 上司同僚部下
出向を命じられた	4.5	43.3
未経験の仕事に配置転換になった	7.9	36.0
予想のしない事業所間配転があった	3.2	22.7
数値責任など厳しい責任を問われるようになった	15.5	16.2
年俸制が導入された	8.4	12.0
降格を命じられた	0.8	11.1
指名や肩たたきで解雇された	0.1	9.0
退職を勧奨されたが受けなかった	1.0	6.7
社内ベンチャーを命じられた	1.2	3.5

職場の人員が減ったのは、こういう、出向、未経験の仕事への配転、予想もしない事業所への配転が、激しく行われることをも通じてだ、と考えられる(他は、自発的転職者の増加である：後述)(表3)。

表3 職場の減量度別 周りに移動をされた人がいたとする大企業中堅ホワイトカラーの比率(列%)

職場の仲間に該当者がいる者の比率	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
出向を命じられた	64.6%	47.3%	29.8%
降格を命じられた	19.3%	10.0%	8.3%
未経験の仕事に配転	53.4%	40.1%	23.9%
予想のしない事業所間配転	36.6%	23.5%	15.3%

(4) 重くなった責任

数値責任などで、厳しい責任が、とくにレジャーサービス業で、同じ職場の者に問われるようになったとしている(32.5%)。また、自分について

は、より職位の高い者ほど、責任が問われるようになったとしている。部長クラスでは、その30.8%までが、自分の責任がより重くなったとしている⁽⁵⁾。

また、業績と報償を、より短期的に、強くリンクさせる手法として注目されている年俸制については、同じ職場の仲間全体については、1万人以上の巨大企業で22.5%が導入を指摘している。自分については、金融業で、年俸制が導入されたとしている者が、比較的多い(31.8%)。

2 不況と企業への信頼感のゆくえ

(1) 減量経営への反発

以上のように、減量経営が、かなり大規模に行われたが、中には、もともと「減量が遅れたがために負債が拡大した」とする大企業中堅ホワイトカラーもいないわけではない(20.2%)。

他方で、「減量のみで知恵がない」と非難する大企業中堅ホワイトカラーの方が多く、4割になる(39.4%)。とくに、小売業には、減量のみで、経営者には知恵がないとの意見が、多い(50.5%)。また、34歳以下の若者に、減量経営ばかりだという非難の声が強い(49.8%)。

実際、自分の職場の人員が減った大企業中堅ホワイトカラーほど、経営者の行動に批判的である。

表4 職場の減量度別
「減量のみで経営者に知恵がない」とする者の比率

	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
減量のみで知恵がない	37.3%	29.8%	24.8%

(2) 経営者の経営責任に疑念

「不況の原因に関して、経営者が責任回避をした」との意見を持つ大企業中堅ホワイトカラーが、3割になる(29.3%)(問8-6)。企業の不況対策が「おおむねのはずれ」とする者が36.1%で、「おおむね的確」とする者と並んでいる(36.0%)(問17-2)。企業の不況対策が、「不十分だ」とする者

が、34.4%で、「十分だ」との16.4%を大きく上回っている(問17-1)。また、「新事業へのシフトが遅れた」とみる者が23.5%である(問8-4)。

表5 職場の減量度別
「経営者が経営不振の責任回避」とする者の比率

	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
経営者が経営不振の責任回避	42.9%	31.7%	24.2%

「不況の原因に関して経営者が責任回避をした」とする大企業中堅ホワイトカラーが、他のグループに比して多いのは、部長クラス(35.9%)、経営企画・調査(40.0%)である。

また、減量に企業の方向を転じるのが遅れて、負債を拡大してしまったとする大企業中堅ホワイトカラーが、他のグループに比して多いのは、職種で商品企画・市場開発(31.6%)、経理・財務(27.8%)である。

企業の不況対策が「おおむねのはずれ」とする大企業中堅ホワイトカラーが、他のグループに比して多いのは、職位では係長・主任クラス(43.6%)および一般社員(42.3%)、職掌では商品企画・市場開発(44.7%)である。

企業の不況対策が「不十分だ」とする大企業中堅ホワイトカラーが、他のグループに比して多いのは、職位では課長クラス(41.2%)、職掌では経理・財務(48.1%)である。

最後に「新事業へのシフトが遅れた」とする大企業中堅ホワイトカラーが、他のグループに比して多いのは、職位では部長クラス(43.6%)、職掌では経営企画・調査(37.1%)である。

(3) 不況下で薄れた企業への信頼

不況下の企業の行動によって、「会社への信頼感が薄れた」という人が、30.9%いる(問15-1)。特に、34歳以下の社員では38.6%と、4割になる。また人員が減らされた職場の大企業中堅ホワイトカラーほど、会社への信頼を失っている(表6)。

表6 職場の減量度別
「会社への信頼感が薄れた」とする者の比率

	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
会社への信頼感が薄れた	42.9%	31.7%	24.2%

不況の長期化については政治や行政だけを非難はしていない。経営者が現場を知らないという批判は、小売業およびレジャーサービスの大企業中堅ホワイトカラーに強い(45.6%、50.0%)。業務上、直接顧客に接することが多いためだろう。また、これらの二業種では、経営者が力不足で、戦略が出せないでいるとの批判も、他業種よりも強い(指摘率42.7%、42.5%)。

経営者が現場を知らないという批判は、係長・主任クラスに、とくに強い(その46.2%)。それでは、経営者への信頼は職位が上ほど厚いかというと、そうではなく、部長にも、経営者の力不足で戦略が出せないでいるという意見を持つ者が、かなり多かった(その43.6%が指摘)。

3 不況下の大企業中堅ホワイトカラーの 疲労と視野

(1) 要員減で疲労

「人員の余裕がなくなったので、ストレスや疲れが出た」とする者が51.4%、「ゆとりや時短論議は昔のことで、労働時間が長くなった」とする者が24.2%となった。とくに、要員減でストレスがたまったとする者の比率が高いのは、係長・主任クラス(60.8%)である⁽⁶⁾。そして、年齢で35-39歳層である(その63.1%)。このように、現場第一線監督者クラスに、要員不足による疲労感が強い。また、実際に、人員がより多く減っている職場の

表7 職場の減量度別
「要員減でストレス」とする者の比率

	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
要員減でストレス	64.6%	58.0%	39.5%

大企業中堅ホワイトカラーほど、疲労とストレスを感じていた。

労働時間が長くなったとする者の比率が高いのは、業種では商社(その32.6%)、小売(その32.0%)である。売り上げが急減し、また客単価が減少したことをカバーするために、営業時間の延長、営業日の増加をはかっている小売業と、その小売業に対して、多頻度少量発送を迫られている商社で、労働時間が伸びているのであろう。また、実際にも人員が減らされた職場の大企業中堅ホワイトカラーほど、労働時間が長くなっているとしていた。

表8 職場の減量度別
「労働時間が長くなった」とする者の比率

	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
労働時間が長くなった	32.3%	29.2%	16.2%

(2) 先を見通す余裕なく仕事に埋没

「成果薄き多忙」の中で、管理職、一般社員ともに将来を考えるヒマなどない、という指摘が半数の大企業中堅ホワイトカラーから聞かれた(表9参照)。

表9 将来性のある、成長できる企業への改革を妨げているもの(複数回答)(問18) (%)

10	管理職が業務に追われ将来を考えるゆとりがない	51.2
15	一般社員が業務に追われ先を考える暇がない	48.1

人事・教育(その56.0%)、経理・財務(その57.4%)、技術(その62.0%)で、管理職が多忙すぎるという意見が強い。人事・教育は、雇用調整・人事制度改革、それもいわば巷に言う「後ろ向き人事」にあたっているからだろう。経理・財務は、バブル期の「財テク」の精算や、経営建て直しの、数値面での結果がたちまち出る部署にいるからだろう。技術については、聴取調査の結果からみると、先行投資の必要な研究部門への予算・人員が削られているため、しかし、他方で、

早急に結果の出る製品や、最先端商品の開発スピードを要請されているためだろう。また、実際に、職場で大幅な減量を経験した大企業中堅ホワイトカラーほど、ゆとりがなくなっているようだ。

表10 職場の減量度別
「管理職が業務に追われて将来を考えるゆとりがない」とする者の比率

	2割以上 人員削減	2割未満 人員削減	人員維持 または 増員
管理職が業務に追われて将来を考えるゆとりがない	61.5%	50.8%	46.9%

一般社員が多忙すぎて、先を考えるゆとりがないかどうか……これについては、職位で意見が明確にわかれており、より下の職位ほど、忙しすぎるとしているが、上の者は、やや冷ややかにみている。それでも、部長クラスですら、3人に一人は、一般社員も多忙すぎると考えている⁽⁷⁾。

(3) 管理者のセクショナリズム、一般社員の世間知らず

しかし本人自身にも責任があるという意見も同じ程度にあった。「管理職が自分のセクションのことしか考えない」とする者が37.5%、「一般社員が厳しい環境をよくわかっていない」とする者が36.6%、いたからである。

「管理職が自分のセクションのことしか考えない」という指摘は、業種では商社に多かった（その53.5%）。商社では、先にみたように、管理者が忙しすぎるという意見も、他の産業より多くあり、つまりは、「少数精鋭化」という言葉はきれいごとで、少数化して忙しくなるから時間的にも、仕事の幅でも目先に追われ、自分の部署の仕事をこなすに精一杯になることを意味するにすぎない場合があることを示唆する。

また、経営企画・調査に、この意見が他の職掌より多い（その48.6%が指摘）のは、職務上、会社全体を考えざるをえないためであろう。

「管理職が保守的で変化に反対する」という意見は、実は、管理職のトップである部長層にも強

表11 将来性のある、成長できる企業への改革を妨げているもの（複数回答）（問18）（%）

12	管理職が自分のセクションのことしか考えない	37.5
9	管理職が保守的で変化に反対する	19.8
11	管理職が自分の行き先ばかりを考えている	19.2
13	一般社員が厳しい環境をよくわかっていない	36.6
16	一般社員が自セクションのことしか考えない	19.5
14	一般社員が保身的で現状に満足している	8.7

い（その30.8%）。ここでいう管理職とは、同僚の部長のことを指しているのか、部下の課長層を指しているのかは不明だが。また、ここでも、経営企画・調査にこのような問題意識が強くなっている（その31.4%が指摘）。

逆に「一般社員が厳しい環境をよくわかっていない」という意見は、とくに、小売に強い（40.8%）。また、一般社員を直接指揮する第一線監督者の係長・主任クラスに、一般社員の環境認識の甘さを指摘する意見が強くあった（その42.5%が指摘）。職掌では、「数字に与る」経理・財務に、この意見が多い（46.3%）。また、この意見に関しては、規模と相関しており、規模が小さいほど、より多くの大企業中堅ホワイトカラーが、一般社員の環境認識の甘さを指摘している⁽⁸⁾。

4 日本の経営への自負と反省

今回の不況と、それへの対応の遅れや、まずさの原因として、しばしば、俗論で、「日本的経営」がよくないので、その抜本改革が必要だという議論が行われる。しかし、その「日本的経営」は、かつては、第二次オイルショック以後の日本の経済の国際競争力の要因として、賛美されたものに他ならない。

今回の大企業中堅ホワイトカラーの意見でみると、年功昇進には、かなりの問題意識があるが、年功賃金については、多少の修正が必要だというぐらいで、終身雇用慣行に関しては、それを悪者視してはいけないという意見が、かなり強い。また、企業内労使関係を問題視する意見があるが、これを批判する議論は少ない。

表12 今回の不況の中で、かつて賛美された「日本的経営」が悪いという議論が行われているが、これへの意見（問19）

	問題が多く改めるべきだ *1	やや問題があり多少の修正が必要 *2	問題はこれにはなく、悪者視してはいけない *3	無回答 *4	問題視指数 *1を100、*2を50、*3を0、無回答を50として平均
(3) 年功昇進	41.5	51.2	5.8	1.6	67.0
(2) 年功賃金	25.5	63.2	10.2	1.2	57.0
(1) 終身雇用慣行	7.0	58.4	32.5	2.1	36.2
(4) 企業内組合との安定した労使関係	10.5	43.4	43.2	2.9	32.2

表12に示したような「問題視指数」を作ってみると、次のように意見が年齢、産業、職位、職掌では、わかる。

①年功昇進

必ずしも、若い層ほど問題視しているわけではない。各業界とも、問題視している者が多いが、とくにいえば、商社である（問題視指数73.3）。職掌では、購買・資財に、比較的問題視が少なく（問題視指数56.7）、商品企画・市場開発（75.0）、経営企画・調査（71.4）、人事・教育（71.0）、経理・財務（71.3）には、問題視意識が強い。

②年功賃金

商社、金融、レジャーサービスに、これを問題視する者が多い。必ずしも若い層ほど問題視しているわけではない。職掌差が大きく、労働組合専従には、問題視する者が、とくに少ない（問題視指数52.3）が、対照的に、問題視している職掌が、商品企画・市場開発（67.1）である。

③終身雇用慣行

若い層ほど、問題視する者がやや多い。問題としている職掌は、商品企画・市場開発（43.4）、経理・財務（42.6）、店頭営業・店舗管理（41.0）である。

④企業内労使関係の安定

これを問題視する者が比較的多いのは、経営企画・調査（問題視指数42.9）、商品企画・市場開発（39.4）である。労働組合専従（21.6）や人事・教育（21.0）と対照的である。

以上のようにみると、商品企画・市場開発職掌の大企業中堅ホワイトカラーに、いわゆる「日本的経営」慣行への批判意識が強いことがわかる。

5 変化する組織構造、職掌の構成、系列構造

(1) 雇用増は期待できない

企業の人材投資の基本的な見通しは表13の通りである。かりに、積極的な人員増加策をとるといいう指摘に+100、小規模な人員増に+50、現状の人員維持および無回答に0、少しずつ人員減に-50、大幅に人員減に-100という数字をあてはめて、「従業員増減予想指数」を作るとすると、平均-30.7になった。全体としては、企業は従業員を今後も減らしていくと判断されている。

表13 人材投資の基本的な見通し（問9）

積極的な人員増加策	21	2.5%
小規模な人員増	86	10.4
現状の人員を維持	172	20.8
少しずつ人員減	437	53.0
大幅に人員減	99	12.0
無回答	10	1.2

従業員数の見通しには、業種によって差がある。製造、金融は、大幅な減少が見込まれ、他方、小売は、小幅な減少にとどまるとされる⁽⁹⁾。その小売に多い店頭営業・店舗管理は、従業員数の見通しについては楽観的だが、労働組合専従を除く他の職掌では、おしなべて従業員の減少を予想する者が多い⁽¹⁰⁾。

自社の2000年の雇用量の見通しについては（問10）、（正社員：非正社員を含め）現状の人数を100とすると、平均91.6（標準偏差15.9）である。

今からさらに、1割近く減量をする予想を、している。

大企業ほど、より大幅な減量を予想している（1万人以上89.3、3000人～9999人91.6、1000～2999人92.4、999人以下95.9）。

(2) 組織のフラット化、分社化

3人に2人が、「組織のフラット化」を行うだろうと予想している。また「本社をできるだけ小さくしていく」と予想する者も、6割になり、多い。管理職・本社要員、いわゆるホワイトカラーの雇用機会の縮小が予想されているのである。

ただ、本社ではそうであっても「分社化を進め、グループ経営を目指す」企業も多いから、組織規模はそれぞれ小さくてもグループ全体では、ホワイトカラー的な職務の拡大する可能性はある。また工場など現業部門を別会社化してゆく企業が一部である。できるだけ多くの仕事を国内の外注に任せる動きも、組織を小さくしようという動きの現れだろう。

しかし他方で「同業他社を吸収合併する」とか「異業種他社を吸収合併する」とする企業が、ないわけではない。

(3) 職種構成の変化の見通し

組織の大枠が変わると共に、組織の中にある職掌の比重も変わってくると予想されている。商品企画・市場開発、外交営業、研究・技術、経営企

表14 今後の会社の仕事や組織のありかたの変化（複数回答）

3 組織のフラット化につとめ管理階層を少なくする		
	545	66.1%
1 本社をできるだけ小さくしていく	488	59.2
4 分社化を進め、グループ経営を目指す	301	36.5
2 工場など現業部門を別会社化してゆく	184	22.3
7 同業他社を吸収合併する	129	15.6
5 できるだけ多くの仕事を国内の外注に任せる	122	14.8
6 できるだけ多くの仕事を海外に任せる	97	11.8
8 異業種他社を吸収合併する	76	9.2
9 同業他社に吸収合併される	53	6.4
10 異業種他社に吸収合併される	23	2.8

画・調査、海外営業・海外生産管理などの比重が高まり、総務・広報、人事労務・教育訓練の比重が下がると予想される。

また業務が増えても、人を単純に増やさず、自動化を進めていく職掌も多い。典型的には、事務処理・事務センター、経理・財務である。

表15 職務別の変化の見通し（複数回答）（問14）

	社員を増加させ充実に	業務を縮小させていく	非正社員化していく	外注化していく	コンピュータで省力化していく
10 商品企画・市場開発	49.5	8.8	3.3	4.7	8.7
6 外交営業	42.7	11.4	7.2	4.8	11.5
17 研究・技術	35.8	13.8	3.6	7.8	11.3
1 経営企画・調査	34.4	18.1	2.2	4.2	26.3
8 海外営業・海外生産管理	33.1	13.7	5.6	6.2	12.4
5 店頭営業・店舗管理	18.2	11.4	17.3	6.7	16.0
13 法務・特許	17.6	14.7	5.1	14.5	14.2
4 支店代理店関連会社管理	11.1	24.7	6.1	6.2	21.2
9 貿易事務	9.2	12.7	6.1	11.4	20.7
7 購買・資材	7.5	17.8	3.8	8.5	37.6
18 生産技能、現場作業、物流	6.9	13.1	17.7	25.1	23.6
11 事務処理・事務センター	1.5	8.4	12.4	20.4	59.2
12 物流	2.9	7.0	13.1	35.3	29.7
14 経理・財務	6.2	19.6	5.8	4.8	50.5
3 人事労務・教育訓練	15.2	26.7	5.7	18.9	22.2
2 総務・広報	5.5	37.8	8.8	10.1	27.2
15 労働組合専従	4.7	39.4	4.8	0.4	9.3
16 その他の事務・営業職掌	5.0	22.5	13.1	7.5	33.9

(4) 職掌の変化は、今までの職掌経験と一致しないことも

増加が見込まれる職掌を現在、あるいは過去に経験していない大企業中堅ホワイトカラーも多い。

過去に現在の職掌以外をしていた者は、61.6%である。

しかし、現在の職掌以外の一つがせいぜいで、ホワイトカラーはしばしばゼネラリストだとは言われるものの、今までに（現在の職掌を含む）経験した職掌数は、1が31.1%、2が31.1%、3が17.9%、4が11.0%、5以上が8.9%である。

将来他につく職掌があるとした者は38.8%であった。

表16 職掌の経歴と今後の予想(複数回答:今の職掌無回答を除いて、他を母数として集計:問11)

	過去に 他職掌 経験あ り	今して いる職 掌	過去か 今経験 あり	今後す る可能 性大 り
1 経営企画・調査	6.4	9.1④	15.4⑤	7.7②
2 総務・広報	4.3	5.6	9.9	4.0
3 人事労務・教育訓練	6.8④	7.9	14.7	6.1③
4 支店代理店関連会社管理	3.7	2.9	6.6	4.8
5 店頭営業・店舗管理	10.2②	8.9⑤	19.1④	3.8
6 外交営業	16.8①	18.0①	34.8①	6.9①
7 購買・資材	5.4	7.1	12.5	4.3
8 海外営業・海外生産管理	3.8	3.4	7.3	6.4⑤
9 貿易事務	3.1	1.7	4.7	1.1
10 商品企画・市場開発	7.0	8.2	15.2③	6.5④
11 事務処理・事務センター	5.5	5.4	10.8	2.2
12 物流	3.1	2.4	5.5	2.0
13 法務・特許	1.4	2.3	3.7	2.2
14 経理・財務	5.7	6.9	12.6	2.2
15 労働組合専従	4.8	7.5	12.4	1.8
16 その他の事務・営業職掌	8.4③	12.4③	20.8②	4.2
17 技術系職掌	6.6⑤	13.0②	19.6③	1.3
18 生産技能、現場作業、運転	6.5	4.5	11.0	1.7
19 その他	2.4	4.3	6.8	1.0

(注) 過去にしている職掌に現在の職掌と同じものを指摘していた場合は、過去にしている職掌とはみなさなかった。また今後つく予想している職掌に現在の職掌と同じものを指摘していた場合は、今後につく職掌とはみなさなかった。

(5) 自分の職掌の職務は機械や、非正社員、外注へ置き換わっていく

すでに、大企業中堅ホワイトカラー自身の職掌には、大きな変化が起きている。まず、コンピュ

表17 今の職務の5年間の変化(複数回答)(問22)

		(%)
8 コンピュータ化が進んだ	595	72.1
4 女性社員の、より難しい仕事への登用が進んだ	204	24.7
1 外注化が始まった・強化された	189	22.9
3 臨時雇・パートタイム・アルバイト学生に任せるようになった	186	22.5
2 人材派遣会社に任せるようになった	172	20.8
5 中途採用が増加した	105	12.7
6 契約社員の活用が進んだ	146	17.7
7 外国人社員の活用が進んだ	29	3.5

ータ化が大幅に進んだ。また、従来の「典型的な大企業中堅ホワイトカラー」である「男性基幹労働力」の比重が下がってきている(女性の登用、外注化、非正社員化)(表17参照)。

かように、コンピュータ化が大幅に進んだとする者が多いが、店頭営業・店舗管理だけは、他の職掌ほどコンピュータ化が進んだとはみていない。この職掌は、今後の人員減についても、もっとも少ないと考えていた者の多い職掌である。しかし、非正社員化は、店頭営業・店舗管理では、かなり進んだようだ。また、契約社員の活用も、店頭営業・店舗管理で、他より進んだようだ。この部署では、上でみたように、機械化ができない労働力分を、非正社員化によったと考えられる。

女性の登用が進んだとみられるのは、商品企画・市場開発、人事・教育、経理・財務、外交営

表18 現在の職掌別、5年間の職務の変化

現在の職掌 (主要職掌のみ)	外注化、その拡大	派遣会社に委託	臨時、パート化	女性をより高度な仕事へ	中途採用が増加	契約社員の活用	コンピュータ化
	行%	行%	行%	行%	行%	行%	行%
経営企画・調査	17.1%	22.9%	14.3%	20.0%	5.7%	20.0%	77.1%
人事・教育	30.0%	22.0%	08.0%	32.0%	16.0%	10.0%	78.0%
店頭営業・店舗管理	13.4%	11.9%	65.7%	22.4%	11.9%	28.4%	43.3%
外交営業	21.4%	27.8%	23.0%	28.6%	15.1%	19.0%	78.6%
購買・資材	40.0%	13.3%	13.3%	16.7%	06.7%	16.7%	86.7%
商品企画・市場開発	15.8%	13.2%	28.9%	34.2%	05.3%	15.8%	78.9%
経理・財務	13.0%	18.5%	14.8%	29.6%	09.3%	16.7%	70.4%
労働組合専従	20.5%	3.6%	20.5%	13.6%	11.4%	31.8%	61.4%
技術系	35.2%	23.1%	12.0%	15.7%	14.8%	3.0%	73.1%

(外国人社員の活用はどの職掌でも1割を上回る指摘がなく、表示を省略)

業などである。

外注化が進んだとみられるのは、購買・資材（ただ、その部署の職務というよりは、会社としての外注化の進展全体を指摘したのだと思われる）、人事・教育、および技術である。

(6) 非正社員化が進むかどうかには意見の分化

自分の職場での非正社員の比率は、大幅増3.6%増加33.2%、現状維持34.3%、減少22.9%、大幅減3.4%となった。この指摘の分布には、職掌によって、若干の差はある（店頭営業・店舗管理で増加、商品企画・市場開発で減少）ものの、いずれの職掌でも、意見はわかれている。

6 大企業中堅ホワイトカラーのキャリアの変化

(1) 選別の強化

自動化と非正社員化との波を生き延びた正社員も、選別の厳しさに直面する。同期の昇進にあたっての選別が、今後強化されるとする者は、63.9%にも達しているからである。

規模で見ると、常用従業員規模が1万人以上の

大企業の大企業中堅ホワイトカラーに、選別が強化されるとの思いが強い（その71.4%）。

また、職位が上の者ほど、選別が強化されると考えている⁽¹¹⁾。年齢では、40歳－44歳の者に、同期の選別が厳しくなるとの意識が強い（その72.1%）。

(2) 希望する職位までは昇進できない

以上のような選別強化は、大企業中堅ホワイトカラーのキャリアの希望と、実際の予想、そして、その差に対して、影響を与えそうだ。次の表19にみるように、今の会社でラインの部長以上になりたいとする大企業中堅ホワイトカラーが、46.4%だ。が、実際にそうなれると思っている者は、19.0%にすぎない。特に、今の会社で取締役以上になりたいとする大企業中堅ホワイトカラーが20.5%いるのだが、実際の予想では、わずか2.8%だけかなれるだろうと考えている。処遇上の部長を入れても、今の会社で部長以上になれるだろうと思っているのは、33.6%である。これはすでに課長になっている者が多かったことを考えると、少ないであろう。

さらに大ぐりにまとめなおすと、現在の会社

表19 50過ぎの働き方の希望と、実際の予想（最も確率の高い姿）

(%)

	希望		実際の予想
今の会社で取締役以上	20.5		2.5
部長クラス以上（部下を持つ役職として）	25.9	→ 37.8	16.2
（役職につかなくても処遇として）	11.9	→	14.3
課長クラス以上（部下をもつ役職として）	7.5	→ 11.2	18.1
（役職につかなくても処遇として）	3.6	→	7.9
監督職クラス以上	2.9		5.0
その他	1.8		2.7
別の会社で取締役以上	1.0		1.2
部長クラス以上（部下をもつ役職として）	1.1	→ 1.8	1.7
（役職につかなくても処遇として）	0.7	→	1.8
課長クラス以上（部下をもつ役職として）	0.4	→ 0.7	0.5
（役職につかなくても処遇として）	0.4	→	0.7
監督職クラス以上	0.2		0.4
その他	0.1		0.6
自営（個人企業）開業	5.1		2.2
隠退	1.5		1.0
無回答	15.4		23.0

で課長クラスでとどまるだろうとする者が、25.9%である。それ以下を入れると、34.5%の者が、現在の会社で自分は課長以下でとどまるだろうと考えている。

ただし、現在の会社内に残りたいとする者が、74.2%であるが、実際の予想も67.2%であり、自分の会社には、ほぼ残れるだろうと、考えている。他社に転じて部長以上になっているだろうと考える者は、わずかに4.7%である。また、独立開業しているだろうという大企業中堅ホワイトカラーは、2.2%にすぎない。

表20 50過ぎの働き方の希望と、実際の予想（最も確率の高い姿）（その2）（問63）（%）

	希望	実際の予想
現社で部長取締役	58.3	33.6
現社で課長クラス	11.2	25.9
現社で監督職・一般	4.7	7.6
他社で部長・取締役	2.8	4.7
他社で課長以下	1.1	2.2
自営開業	5.1	2.2
隠退	1.5	1.0
無回答	15.4	22.8

若いうちには、かなりの高望みをし、加齢と共に、現実目覚めて、あきらめが勝つようになると概して言われる。が、次の表21にみるように、係長・主任以下、また39歳以下の層に、現在の会社で取締役以上になれると思う人の比率が少なくなっている。企業が、若い世代に経営職への昇進の夢を与えられなくなっているのではないだろうか。他の会社に転じて昇進しているという者も、けっして多いわけではないのである。ただ無回答が多くなっているばかりである。

(3) 会社都合による離職の不安もある

50歳すぎて社外に出ているだろうと予想する大企業中堅ホワイトカラーが少ないことがわかったが、他方で、定年までに会社都合で離職を要求される可能性はまったくないと言い切れる大企業中堅ホワイトカラーは、きわめて少ない。

表21 職位別、年齢別 50過ぎの働き方の予想（最も確率の高い姿）（問63）

	50過ぎの働き方予想						
	現社で部長取締役	現社で課長クラス	現社で監督職・一般	他社で部長・取締役	他社で課長以下	自営開業	隠退
	行%	行%	行%	行%	行%	行%	行%
職位							
部長クラス	82.1%	2.6%	2.3%	5.1%			
課長クラス	47.7%	24.3%	13.9%	4.5%	0.3%	0.3%	0.8%
係長・主任クラス	19.8%	29.3%	11.3%	4.8%	2.9%	2.2%	1.1%
一般社員	12.7%	28.9%		5.6%	6.3%	7.0%	1.4%
年齢							
34歳以下	21.7%	30.4%	6.8%	5.8%	4.3%	5.8%	1.4%
35歳～39歳	30.9%	29.5%	8.7%	6.0%	0.7%	0.7%	0.7%
40歳～44歳	40.0%	19.4%	10.3%	4.2%	1.8%	2.4%	1.2%
45歳～49歳	48.2%	18.1%	10.2%	2.4%	2.4%		1.7%
50歳以上	30.0%	32.5%	0.8%	5.8%	0.8%		
無回答	22.2%	33.3%	5.6%			5.6%	

（注）無回答を表示しなかった）

表22 定年までに会社都合で離職を要求される可能性（問41）（%）

1	まったくないだろう	14.2
2	確率は低いがあるかもしれない	73.3
3	かなり確実にありそうだ	11.5
4	無回答	1.0

それどころか、会社都合で離職を要求される可能性が、かなり確実にあるとする大企業中堅ホワイトカラーもいる。とくに金融では24.5%が、会社都合で離職を要求される可能性が、かなり確実にあると考えている。

7 社会変動と大企業中堅ホワイトカラーの自立志向

(1) 大企業中堅ホワイトカラーの会社依存を薄める要因

希望しても、会社に長くいられるかどうかかわからない。また、会社においても、選別が強められる。そういう時代になって、大企業中堅ホワイトカラーは会社から自立すべきだとしばしば議論される。大企業中堅ホワイトカラーが会社依存を弱め、会社より、より自立するようになる要因があるとすれば、それは何だろうか？

大企業中堅ホワイトカラー自身の意識による

と、実績主義が普及して同期意識が薄れることが、もっとも重要な要因として指摘される（表23参照）。さらに、公募人事や自己申告制で個別管理が普及し、また、会社と個人との個別契約観が普及することが、自立への要因になるかもしれない。

私生活面では、個人の趣味や家族生活の相対的比重が増す。

自分の専門能力が増す一方、会社の成長性に陰りが見えるので、外部労働市場で自分のその力を売ろうとする大企業中堅ホワイトカラーも増える。

会社という場所に出かけなくても、会社の仕事があるいは請け負ってする仕事ができるようになることも、自立を促すだろう。

高齢化で、自分の人生設計を考え、一つの会社の中だけで職業経歴を考えない人も増えてくると考えられる。

表23 大企業中堅ホワイトカラーが会社依存を弱め自立することを促す要因（複数回答）（%）

実績主義で差がつき同期意識が薄れる	426	56.0
公募や自己申告など自立を促す制度が普及	329	39.9
趣味を持つ大企業中堅ホワイトカラー増加	320	38.8
家庭の価値が大きくなり会社の価値低下	320	38.8
汎用的専門性を持った大企業中堅ホワイトカラー増加	315	38.2
低成長で会社の成長性に陰り	313	37.9
情報化で在宅でも仕事が可能に	308	37.3
高齢化で早めに高齢期の職に転職する	296	35.9
高齢期の第二、第三の職場を考え行動	281	34.1
自分を高く売れると思う若者が増加する	197	23.9
国際化で海外エリートの思考・行動が浸透	160	19.4
長子化で地域への愛着が増す	99	12.0
倫理問題で企業への信頼がなくなる	95	11.5
その他	25	3.0

いくつかの項目では、部長層ほど、また、より高齢者ほど、強く意識している（「実績主義で差がつき同期意識が薄れる」：部長クラスで66.7%、また高齢者ほど強く意識。「高齢化で早めに高齢期の職に転職する」：部長クラス51.3%、あるいは45歳以上の中高年社員）。部長層は、他のいくつかの項目でも、大企業中堅ホワイトカラーの自立志向要因を、他の職位の者よりも多くが指摘して

いる（「公募や自己申告など自立を促す制度が普及」：部長クラス（53.8%）、「趣味を持つ大企業中堅ホワイトカラー増加」：部長クラス（53.8%）、「高齢期の第二、第三の職場を考え行動」：部長クラス（48.7%）、「国際化で海外エリートの思考・行動が浸透」：部長クラス（38.5%））。

(2) まわりに転職・開業できる人は少ない

以上のように、自立を促す様々な要因があるが、実際に自立できる大企業中堅ホワイトカラーは、どれほどいるのであろうか。自分の会社の中に、100人あたりどれぐらいいるかを、様々な基準別に評価してもらった。その結果、「自分の会社の

表24 会社には「自立」大企業中堅ホワイトカラーはどれぐらいいるか（100人中何人ぐらいか：平均 人）

	N	平均値	標準偏差
会社の肩書きがなくても寂しくない人の比率	798	23.06	21.12
定年後の職確保を会社に頼まず済む人の比率	807	21.75	22.47
収入3割減に耐えられる蓄積のある人の比率	805	18.35	18.17
いなくなると会社がいざばらく困る人の比率	791	15.50	22.52
会社を辞めても没頭できる趣味のある人の比率	801	14.30	14.05
上司と堂々と議論できる人の比率	802	12.75	13.09
転職先がいくらでもある人の比率	801	1.72	13.23
厳格に管理されずに成果は出せる人の比率	800	10.90	12.33
海外転勤でも活躍できる人の比率	800	10.62	14.01
派遣社員になっても今の年収確保できる人の比率	792	8.78	13.63
利益を生む事業・商品開発ができる人の比率	798	7.44	8.66
関連会社社長にすぐなれる人の比率	799	7.22	11.69
経営陣と堂々と議論ができる人の比率	799	6.73	8.36
配偶者・子どもの収入で食べていける人の比率	777	6.65	9.39
公的な資格で独立できる人の比率	798	5.8	7.76
社外講演会等の講師がつとまる人の比率	794	4.9	7.32
職業能力で社外でも有名な人の比率	795	4.88	7.23
いつでも独立開業できる人の比率	805	4.58	6.51
作家・芸術家として収入確保できる人の比率	787	1.47	5.40

肩書きがなくても寂しくない」人こそ、4人に1人はいる。が、「定年後の職確保を会社に頼まず済む人」は、5人に1人で、少ないという評価である。また、「収入3割減に耐えられる蓄積のある人」は、18.4人。経済的蓄積のなさは、会社依存を強めることになる。

会社に自分を高く売ろうにも、「いなくなると会社がしばらく困る」と自負できる人は平均15.5人しかいないと考えている。「会社を辞めても没頭できる趣味のある人」も、少ないという評価である。また、「上司と堂々と議論できる人」も少ないという意見である。

職位が上の者ほど、比較的、社内に自立した大企業中堅ホワイトカラーは少ないと、厳しく評価している。「転職先がいくらでもある人」（部長の評価で6.1人）、「いつでも独立開業できる人」（部長の評価で3.1人、課長の評価で3.8人）、「職業能力で社外でも有名な人」（部長の評価で3.2人）、「公的な資格で独立できる人」（部長の評価で4.2人、課長の評価で4.7人）、「利益を生む事業・商品開発ができる人」（部長の評価で5.9人）、「いなくなると会社がしばらく困る人」（部長の評価で12.9人）などである。

(3) 自分の転職・開業能力にも自信なし

上では、会社の従業員全体への評価を聞いたわけであるが、それでは、自分の力への評価はどうか。「会社の肩書きがなくても寂しくない」とする者が、半数近くと多い。社内では「上司と堂々と議論ができる」とする者も4割、「厳格に管理されずに成果は出せる」とする者も3人に1人いて、全体として他人への評価より自分への評価は甘くなっている。

それでも、「転職先がいくらでもある」とする者は1割しかいない。「いつでも独立開業できる」となると、わずかに3%しかいない。

概して職位が上の者ほど、自分の自立度には自身がある。たとえば、①「経営陣と堂々と議論ができる」部長クラスに28.2%、課長クラス17.8%、係長クラス11.4%、一般社員クラス4.2%。②「上

表25 自身の自立度の評価（今あてはまるところ、近い将来あてはまるよう努力しているところ）（複数回答）

	今の自分 にあては まる	近い将来 そうなる よう努力 している
転職先がいくらでもある	11.9	44.5
いつでも独立開業できる	3.4	35.6
収入3割減に耐えられる蓄積がある	15.8	38.9
定年後の職域確保を会社に頼まずに済む	25.7	39.5
経営陣と堂々と議論ができる	13.7	37.3
職業能力で社外でも有名だ	4.4	33.6
公的な資格で独立できる	5.5	32.8
会社を辞めても没頭できる趣味がある	31.5	31.8
社外講演会等の講師がつとまる	7.9	30.1
利益を生む事業・商品開発ができる	11.3	26.2
上司と堂々と議論ができる	38.1	25.8
作家・芸術家として収入確保できる	1.1	24.4
厳格に管理されずに成果は出せる	33.9	19.4
海外転勤でもすぐ活躍できる	15.8	17.6
関連会社の社長にすぐなれる	11.2	18.4
自分がないと会社がしばらく困る	25.0	14.8
会社の肩書きがなくても寂しくない	46.9	13.6
派遣社員になっても今の年収が確保できる	5.3	11.3
配偶者・子どもの収入で食べていける	2.2	6.1

司と堂々と議論ができる」部長クラスに48.7%、課長クラス46.3%、係長クラス33.3%、一般社員クラス23.2%。③「収入3割減に耐えられる蓄積がある」部長28.2%、課長19.8%、係長・主因12.8%、一般社員9.9%。これは収入が多いためだろうが、年齢で50歳以上が28.3%と多いのは子どもが自立したためだろう。④「社外講演会等の講師がつとまる」部長クラス17.9%、課長クラス10.5%、係長・主任クラス6.2%、一般社員クラス2.8%。さらに、部長には、海外や関連会社への移動に自信がある者が、比較的多い。（「海外転勤でもすぐ活躍できる」部長クラス25.6%、「関連会社の社長にすぐなれる」部長クラス23.1%）ただ、部長より課長の方が、企業の収益ユニットの要としての意識は強い（「自分がないと会社がしばらく困る」課長クラス31.6%、「厳格に管理されずに成果は出せる」課長45.2%）。

年齢層では、45-49歳の大企業中堅ホワイトカラーに自信度が強い（「上司と堂々と議論ができる」45-49歳（47.0%）、「厳格に管理されずに

成果は出せる」45-49歳（47.6%）、「自分がいないと会社がしばらく困る」45-49歳（34.9%）。50代には、定年後の職域確保に自信がある者が多いが、これは、もうその先が見えている層のためだろうか（「定年後の職域確保を会社に頼まずに済む」50歳以上（43.3%））。

職掌別にみると、商品企画・市場開発には、組織内でのパワーに自信がある者が多い（「利益を生む事業・商品開発ができる」商品企画・市場開発（31.6%）、「上司と堂々と議論ができる」商品企画・市場開発（44.7%）、「経営陣と堂々と議論ができる」商品企画・市場開発（21.1%）、「自分がいないと会社がしばらく困る」商品企画・市場開発（42.1%））。外交営業の大企業中堅ホワイトカラーにも、これに並び、会社への交渉力に自信のある者が多い（「上司と堂々と議論ができる」外交営業（46.0%）、「厳格に管理されずに成果は出せる」外交営業（42.1%）、「自分がいないと会社がしばらく困る」外交営業（34.9%））。経営企画・調査にも、組織内での発言力に自信がある者が多いが、商品開発・市場開発よりは、第一線から退いており、また、より高齢のためか、老後の自分の趣味への自信も、ある（「経営陣と堂々と議論ができる」経営企画・調査（22.9%）、「上司と堂々と議論ができる」経営企画・調査（51.4%）、「会社を辞めても没頭できる趣味がある」経営企画・調査（48.6%））。

老後を会社に依存し、発言ができない性格は、巨大企業の大企業中堅ホワイトカラーにやや強く、より中小企業に弱い（「定年後の職域確保を会社に頼まずに済む」：大企業ほど少ない（1万人以上19.2%、3000-9999人24.0%、1000-2999人29.5%、999人以下37.9%）。「経営陣と堂々と議論ができる」999人以下にやや多い（27.6%）。「厳格に管理されずに成果は出せる」999人以下にやや多い（46.6%））。

(4) 会社依存から脱することができる力をつけたいとする大企業中堅ホワイトカラーは多い

上にみたように、いくつかの産業、職掌、地位には、自分の力に自信がある者がいるものの、全体としては、自立力に自信がない者が多い。しかし、そういう力をつけたいと大企業中堅ホワイトカラーは考えている。

「転職先がいくらでもある」「いつでも独立開業できる」力を、持てるように努力しているとする大企業中堅ホワイトカラーが多い。これらは、社外移動能力を育てようとしている人々と考えることができる。

「収入3割減に耐えられる蓄積がある」ようになりたい者が4割、「定年後の職域確保を会社に頼まずに済む」ようになりたい者も4割。これらは、経済的自立力を育てようとしている人々と考えることができる。

「職業能力で社外でも有名」になりたい人が3人に1人、「公的な資格で独立できる」ようになりたい人も同様。「社外講演会等の講師がつとまる」ようになりたい者が、3割。これらは、社外での能力評価を育てようとしている人々と考えることができる。

しかし、社内交渉力を育てようとしている人々もいる。「経営陣と堂々と議論ができる」、そのために「利益を生む事業・商品開発ができる」、それができれば「上司と堂々と議論ができる」、そうした力を育てる努力をしている人々である。

逆に趣味に生きる力を育てようとしている人々もいる（「作家・芸術家として収入確保できる」24.4%。「会社を辞めても没頭できる趣味がある」31.5%）。

将来への努力目標を強く持っているのは、一般職（独立、自営への志向が強い他、組織内でのパワーも強くもちたいと考えている）、部長（社内での希少価値と、関連会社経営力の確保）、商品企画・市場開発（多くの点で自立志向が強い）、店頭営業・店舗管理（趣味への志向が強い）、34歳以下（組織内での交渉力強化志向）などである。

表26 大企業中堅ホワイトカラー自立への努力目標
(業種、規模、職位、年齢、職掌で他より多いところ)

	業種	規模	職位	年齢	職掌
転職先がいくらでもある	商社				商品企画・市場開発
いつでも独立開業ができる	商社	999人以下	一般		商品企画・市場開発
収入3割減に耐えられる蓄積がある	商社		一般/課長		商品企画・市場開発
経営陣と堂々と議論ができる 職業能力で社外でも有名だ	商社 レジャー 等				商品企画・市場開発
公的な資格で独立できる 社外講演会等の講師がつとまる	レジャー 等		一般 一般		商品企画・市場開発
作家・芸術家として収入確保できる	レジャー 等				店頭営業・店舗管理
会社を辞めても没頭できる趣味がある					店頭営業・店舗管理 外交営業・購買資材
利益を生む事業・商品開発ができる				34歳以下	
上司と堂々と議論ができる			一般	34歳以下	
厳格に管理されずに成果は出せる			一般	34歳以下	商品企画・市場開発
海外転動でもすぐ活躍できる					
関連会社の社長にすぐなれ	商社・レジャー等		部長		
自分がいないと会社がしばらく困る			部長		人事・教育
派遣社員になっても今の年収が確保できる			部長		
会社の肩書きがなくて も寂しくない	金融		50歳以上		

ともかく、いずれこの企業も経営不振であれば、労働力流動化などは、進むわけがないのである。また、「年金支給が遅くなったり低くなる」ことも、大企業中堅ホワイトカラーの会社依存を強化すると見られている。年金が出るなら、辞めよう、という者が少なくなるのである。「中高年化で大企業中堅ホワイトカラーが保守化する」との意見も、4割ある。概して、独立開業や転職は35歳ぐらいまでのうちに、と言われる（それが正しいかどうかは検討に値する）。

また、「教育負担が増加し、収入源としての会社の価値が高まる」。子弟の高学歴化は、教育費負担の膨大化と、負担期間の長期化を意味する。一方、その、子弟の高等教育進学・通学時期の賃金は、相対的に低下している。

「高齢期の職を見つけてくれるのは、今の会社だけ」として、老後の職を会社に期待して残ろうとする者が増えるとする意見は少ない。

また企業内福祉の充実が大企業中堅ホワイトカラーの自立を妨げるという議論が世上、よくあるが、これに賛成する意見は少ない。

表27 大企業中堅ホワイトカラーが会社依存をより強める要因（複数回答） (%)

低成長長く続き転職独立機会が減る	518	62.8
年金支給が遅くなったり低くなり会社に頼る	445	53.9
中高年化で大企業中堅ホワイトカラーが保守化する	318	38.5
教育負担が増加、収入源の会社の価値高まる	30	37.5
野人的覇気のある大企業中堅ホワイトカラーが減る	222	26.9
高齢期の職を見つけてくれるのは今の会社だけ	164	19.9
会社が選別強めればしがみつこうとする	140	17.0
組織に依存しないと仕事ができない	110	13.3
企業内の福利厚生が充実、離れづらい	55	6.7
その他	42	5.1

8 会社依存を強める要因

(1) 低成長と高齢化が会社依存を強める

上で見たように、大企業中堅ホワイトカラーに自立への願望はあるが、実際には、「低成長が長く続き転職独立機会が減る」と考える大企業中堅ホワイトカラーが多い。不況で会社内で抱えられないから社外に出ると言われても、自社だけなら

先ほど、企業への自立力に比較的自信があったはずの45-49歳の中年層が、ここでは大企業中堅ホワイトカラーが企業から自立できない要因を、多数挙げている。「低成長が長く続き、転職独立機会が減る」「年金支給が遅くなったり、低くなり、会社に頼る」「教育負担が増加し、収入源としての会社の価値高まる」「野人的覇気のある大

企業中堅ホワイトカラーが減る」などの点についてである。概して、家計責任のもっとも重くなる45-49歳層は、自立は甘いものではないと考えている。

(2) 不況で会社の成長の大切さを知る

不況下で、「会社の成長があつての自分の生活であるとあらためて感じた」者が、42.2%と、かなりの数にのぼる。このように感じたのは、部課長層を中心に、役付層に多く⁽¹²⁾、概して、年齢が上の者ほど、このように感じ⁽¹³⁾、45歳以上では、その半数が、会社あつての自分と、あらためて感じている。が、34歳以下では、4人に1人だけである。

また、人事・教育や（その58.0%）、労働組合専従（その54.5%）という、労使関係の窓口にあたる人々に、会社の成長あつての自分という意見が強いことは、興味深い。

(3) 勤労意欲の再燃

本人が、会社あつての自分と思い直しただけでなく、まわりからみても、部課長や監督職クラスについては、仕事に以前より熱心になったと評価されている。不況になっても、その働きぶりがありまわり変わらないと見なされているのが、一般社員、そしてパートの仕事への姿勢である。さらに、一般社員のうちでも中高年については、不況の中で、やや仕事になげやりになってきたという評価である。

表28 職層別にみた仕事への取り組み姿勢への評価（まわりの社員をみて）（%）

	部長 以上	課長 クラス	監督職 クラス	一般 社員 (中高 年)	一般 社員 (男性)	一般 社員 (女性)	パート 主婦
1 仕事に熱心になった	24.1	36.5	25.7	9.8	20.6	8.8	8.2
2 以前と変わらない	53.3	51.9	55.5	58.2	63.4	72.2	66.4
3 仕事になげやりになった	4.0	4.2	4.6	24.7	9.3	8.7	4.8
4 無回答	8.6	7.4	7.4	7.3	6.7	10.2	20.7
仕事意欲評価指数	32.9	34.8	24.6	-16.1	12.1	0.1	4.0

(注) 仕事意欲評価指数は「仕事に熱心になった」100、「仕事になげやりになった」-100、「以前と変わらない」および無回答を0として平均値を出したもの。

リストラの嵐の中で、その対象になりやすいと俗論で言われる中高年に関しては、会社にしがみつこうとして仕事に熱心になるという説と、逆に、会社忠誠のむなしさを知って投げやりになるという説とがありうるが、ここでは、後者が妥当しているかにみえる。

概して職位が下の者ほど、まわりの仕事意欲は高まってはいないと、厳しく見ている。

先ほど、部課長クラスについては、仕事の意欲は高まったという評価になっていたとしたが、評価者の役職位別に見ると、部長クラスについては、係長・主任クラスは、他より厳しく見ている。

また、課長クラスについては、係長・主任および一般社員は、部課長より厳しく見ている。

また、一般社員（男性）についても、係長・主任および一般社員は、部課長よりも厳しく見ている。

表29 職層別 仕事意欲評価指数

	部長 クラス	課長 クラス	監督職 クラス	一般社員 中高年	一般社員 男性	一般社員 女性	臨時/ パート
部長クラス	39.5	48.6	24.1	-5.7	22.2	3.0	3.7
課長クラス	35.0	41.7	23.8	-17.9	19.5	5.0	6.5
係長・主任クラス	27.8	28.8	26.7	-17.2	6.2	-4.4	0.9
一般社員	34.1	25.6	19.8	-13.6	2.2	-4.7	1.7

(4) 不況の、自立志向に与える影響の両義性

今回の不況で、自立は困難と考えた大企業中堅ホワイトカラーも、一部にいる（13.2%）。しかし、他方で、同じぐらいの者が、今回の不況で、自立ホワイトカラーを目指したとしている（14.2%）。

また、不況以前から「もともと自立ホワイトカラーを目指していた」という人は、3人に1人もいる。「もともと自立ホワイトカラーは考えていない」人の、倍以上である。

「自立したホワイトカラーなどありえないと、皮肉に考える人は少ない。

年齢階層別に見ると、もともと自立ホワイトカラーは考えていないという者は、50歳以上に3割弱である。対照的に、34歳以下の者では、もともと

表30 今回の不況で、自立できる大企業中堅ホワイトカラーになろうという気持ちが育ったか

もともと自立ホワイトカラーを目指していた	286	34.7%
今回の不況で自立ホワイトカラーを目指した	117	14.2
今回の不況で自立は困難と考えた	109	13.2
もともと自立ホワイトカラーは考えていない	130	15.8
自立したホワイトカラーなどありえない	92	11.2
よくわからない	83	10.1
無回答	8	1.0

と自立ホワイトカラーを目指していたとする者が、4割強と多い。

今回の不況で、あらためて自立ホワイトカラーを目指すとした者は、35-39歳層に比較的多い。

表31 年齢階層別自分自身の自立志向

	もともと自立サラリーマンを目指していた	今回の不況で自立サラリーマンを目指した	今回の不況で自立は困難と考えた	もともと自立サラリーマンは考えていない	自立したサラリーマンなどありえない	よくわからない	無回答
34歳以下	42.5%	13.0%	6.8%	15.0%	8.7%	13.5%	0.5%
35歳-39歳	32.9%	22.1%	14.1%	6.7%	14.1%	8.7%	1.3%
40歳-44歳	33.9%	13.3%	16.4%	15.8%	9.1%	10.9%	0.6%
45歳-49歳	35.5%	11.4%	16.9%	16.3%	13.9%	5.4%	0.6%
50歳以上	25.0%	10.0%	15.8%	28.3%	9.2%	9.2%	2.5%

しかし自分はともかく、まわりについて評価してもらったところ、自立ホワイトカラーを目指す者は多くないという評価である。とくにより高齢層ほど、まわりには自立を目指す者などもともと多くないと評価している。自分には甘く、他社には厳しくなりがちとは思われるが、それでも14%ほどの者は周りをみて自立志向のホワイトカラーは多いとしている。これだけでもいれば大したものとも言えるかもしれない。

(続)

表32 大企業中堅ホワイトカラー仲間全体の自立志向

もともと自立ホワイトカラーを目指す者が多い	43	5.2%
今回の不況で自立ホワイトカラーを考えた者が多い	81	9.8
今回の不況で自立は困難と考えた者が多い	110	13.3
もともと自立ホワイトカラー志向は多くない	447	54.2
自立したホワイトカラーなどありえない	58	7.0
よくわからない	82	9.9
無回答	4	.5

注

(1) そもそも終身雇用は欧州調査団の観察による日本の労働慣行に関する特性記述であり、文化比較の常として極端化がされており、またその意味も、できるだけ長く雇用を維持しようとする姿勢、程度のものであり、文字通り「停年までの全員雇用の約束」などにとってはいけないのであるが、言葉の一人歩きによって、あたかも日本の企業の全てが全ての従業員に対してそれを制度として公式に適用していたかのように極論し、今度は退職募集や解雇があれば直ちに制度の崩壊として騒ぐ議論が殆どであろう。ただここでは議論をする余地はない。

(2) 「心理的契約は、当事者と組織との間に交された合意についての、個人の信念体系で、組織によって形作られる。それは、自分たちに期待されていると従業員が信じる行動(例：業績要求)、使用者から見返りにされると期待する反応(例：報酬、福利、雇用期間など)を含む。…この概念は、M&Aとリストラで労働者の解雇がおこなわれた結果、1980年代に流行するようになった」(Rousseau, Denise M., "psychological contract," in Peter, L.H., Greer, Ch. R. and Youngblood, S. A., 1996, The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management (Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.), p.274)。参考文献：Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Written and Unwritten Agreements, Newbury Park, CA: Sage Publications.

(3) 連合総研、1997.3、「平成8年度 新時代の労使関係に関する調査研究（会社とサラリーマンの新しい関係に関する調査研究）」を参照されたい。指数の関係で詳細な調査方法について記述を省く。回答者の産業別の比率は製造業 51.0%、小売売業12.5%、金融業（銀行・保険）13.3%で不況が直撃した業種が主である。ただ業種別の分析は報告書に比べて大幅に削減した。回答者の所属企業の常用従業員規模集計においては999人以下を統合したが、その殆どは299-999人である。1万人以上276人、3000人-9999人175人、1000-2999人241人、999人以下116人、無回答17人である。職位は（世間でだいたい言う場合と想定して）、部長クラス39人、課長クラス354人、係長・主任クラス273人、一般社員142人、無回答17人。職掌では経営企画・調査35人、総務・広報23人、人事・教育50人、支店代理店関連管理14人、店頭営業・店舗管理67人、外交営業126人、購買・資材30人、海外営業・生産管理18人、貿易事務4人、商品企画・市場開発38人、事務処理・センター26人、物流6人、法務・特許12人、経理・財務54人、労働組合専従44人、他の事務営業65人、技術108人、生産・作業・運転29人、その他34人、無回答42人。いままで勉強をしたことがある場所を複数回答で指摘してもらったところ（%）、職業（実業）高校14.1 普通高校56.5 高専1.3 専門学校5.2 大学の法律系学部13.1 大学の経済経営系の学部33.1 大学の文学教育教養系の学部8.2 大学の理工医系の学部19.3 法律社会科学文化系の大学院0.6 理工医系の大学院3.9となったが、ここから最終学歴を推定して、つぎのように分類した：大学院36人、大学（理工系）120人、大学（法経系）375人、大学（文教系）65人、高専・専門・職業高校107人、普通高校96人、無回答26人。34歳以下207人、35歳-39歳149人、40歳-44歳165人、45歳-49歳166人、50歳以上120人、無回答18人。33歳から49歳の者が多数を占める。

(4) 自社には「中高年が多い」という人で、自分の会社で今回の不況が深刻（かなり+やや）をあわせて86.3%、「若者が多い」という人の場合は71.2%。

(5) 課長クラスで19.2%、係長・主任クラスで12.5%、一般社員で7.7%と、明らかに職位に比例している。

(6) 一般社員でも55.6%。課長クラスでは44.9%、部

長クラスでは41.0%

(7) 一般社員で56.3%、係長・主任クラスで53.1%、課長クラスで40.1%、部長クラスで35.9%。

(8) 1万人以上26.4%、3000-9999人37.7%、1000-2999人41.9%、999人以下48.3%。

(9) 「従業員増減予想指数」で、製造-38.5、金融-38.2、商社-19.8、対個人サービス-15.0、小売-7.3となる。

(10) 「従業員増減予想指数」で、労働組合専従は楽観的で、-14.8にとどまる。

(11) 同期の間での昇進選抜が強化されると考えているのは、部長クラスで71.8%、課長クラスで67.8%、係長・主任クラスで61.2%、一般社員クラスで59.9%であり、職位と相関する。

(12) 部長クラスで46.2%、課長クラスで47.5%、係長主任クラスで40.3%、一般社員クラスで30.3%。

(13) 50歳以上51.7%、45-49歳53.6%、40-44歳47.3%、35-39歳36.9%、34歳以下26.1%。