

〔論文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (8)

川喜多 喬

第14章 平成不況と組織人

2 人事選別

(1) 昇進選別の強化

自動化と非正社員化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強化されるとする者は、63.9%にも達している。

選別が強化されるとするのは金融 (その76.4%)、対個人サービス (その75.0%) に特に強い。

常用従業員規模が1万人以上の大企業のサラリーマンに選別が強化されるとの思いが強い (その71.4%)。

職位が上の者ほど、選別が強化されると考えている⁽¹⁾。

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) 昇進期待と予想の乖離

以上の選別強化は、サラリーマンのキャリアの希望と実際の予想、そしてその差に影響を与えそうだ。

次の表にみるように、今の会社でラインの部長以上になりたいとするサラリーマンが46.4%だが、実際にそうなれると思っているのは19.0%にすぎない。

特に、今の会社で取締役以上になりたいサラリーマンが20.5%だが、実際の予想では2.8%しか出来ない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者は33.6%である。

表246 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		2.8
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

(3) 転社による昇進予想はごく少数派

もう一度まとめなおすと、現在の会社で課長クラスでとどまるだろうとする者が25.9%。それ以下を入れると34.5%が、現在の会社で課長以下に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、実際の予想は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サラリーマンは、2.2%にすぎない。

若いうちはかなりの高望みをし、加齢と共に現実に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、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。

表247 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) (%)

	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

表248 職位別、年齢別 50過ぎの働き方の予想(最も確率の高い姿) (%)

	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
職位							
部長クラス	82.1%	2.6%		5.1%			
課長クラス	47.7%	24.3%	2.3%	4.5%	.3%	.3%	.8%
係長・主任クラス	19.8%	29.3%	13.9%	4.8%	2.9%	2.2%	1.1%
一般社員	12.7%	28.9%	11.3%	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%	.7%	.7%	.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%		
50歳以上	30.0%	32.5%	.8%	5.8%	.8%		1.7%
無回答	22.2%	33.3%	5.6%			5.6%	

(注 無回答を表示しなかった)

第15章 組織人と会社依存・「自立」志向

1 会社都合退職の予感

以上の数字から、50歳すぎて社外に出ているだろうと予想するサラリーマンは少ないことがわかった。しかし他方で、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サラリーマンはきわめて少ない。

表249 定年までに会社都合で離職を要求される可能性 (%)

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サラリーマンもいる。

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はかなり確実にあると考えている。

2 相対的「自立」志向

(1) 脱年功主義は「自立志向」を促進

希望しても会社に長くいられるかどうかわからない、また選別が強められる時代になって、サラリーマンは会社から自立すべきだと、しばしば議論される。

サラリーマンが会社依存を弱め、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？

サラリーマン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。

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。

またさらに、私的に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、外部労働市場でその力を売ろうとするサラリーマンも増える。

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250 サラリーマンが会社依存を弱め自立することを促す要因 (複数回答)(人, %)

実績主義で差がつき同期意識が薄れる	462	56.0
公募や自己申告など自立を促す制度が普及	329	39.9
趣味を持つサラリーマン増加	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サラリーマン増加	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

(2) 部長層に強い「自立志向」

いくつかの要因は、部長層ほど、またより高齢者ほど、強く意識されている(「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、サラリーマンの自立志向要因を、他の職位の者より多く、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%)、「趣味を持つサラリーマン増加」：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%)。

(3) 仲間の「自立」の可能性は否定

以上のように、自立を促す様々な要因があるが、実際に自立できるサラリーマンは、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ところ、「自分の会社の会社の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ろう。「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。

また、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、また社内ですら「上司と堂々と議論できる人」も少ないという意見である。

表251 会社には「自立」サラリーマンはどれぐらいいるか (100人中何人ぐらいか：人)

	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	23.06	21.12
定年後の職確保を会社に頼まず済む人の比率	21.75	22.47
収入3割減に耐えられる蓄積のある人の比率	18.35	18.17
いなくなると会社がしばらく困る人の比率	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	14.30	14.05
上司と堂々と議論できる人の比率	12.75	13.09
転職先がいくらでもある人の比率	11.72	13.23
厳格に管理されずに成果は出せる人の比率	10.90	12.33
海外転勤でも活躍できる人の比率	10.62	14.01
派遣社員になっても今年の年収確保できる人の比率	8.78	13.63
利益を生む事業・商品開発ができる人の比率	7.44	8.66
関連会社社長にすぐなれる人の比率	7.22	11.69
経営陣と堂々と議論ができる人の比率	6.73	8.36
配偶者・子どもの収入で食べていける人の比率	6.65	9.39
公的な資格で独立できる人の比率	5.84	7.76
社外講演会等の講師がつとまる人の比率	4.94	7.32
職業能力で社外でも有名な人の比率	4.88	7.23
いつでも独立開業できる人の比率	4.58	6.51
作家・芸術家として収入確保できる人の比率	1.47	5.40

(4) 金融業の特異性

他の業界に比べて、金融業のサラリーマンはいくつかの点で際だっている。

「転職先がいくらでもある人」がもっとも少ないと評価し (100人中7.9人)、「いつでも独立開業できる人」がもっとも少なく (3.5人)、「定年後の職確保を会社に頼まず済む人」が少なく (18.7人)、「職業能力で社外でも有名な人」が少なく (3.6人)、「公的な資格で独立できる人」が少なく (4.3人)。

また「会社の肩書きがなくても寂しくない人」が少なく (20.0人)。

しかし「上司と堂々と議論できる人」が多く (18.0人)、「厳格に管理されずに成果は出せる人」が多い (15.5人)。

それだけ社外に独立はできないが社内ではガンばるタイプである。「収入3割減に耐えられる蓄積のある人」が多く (24.7人)。

社内でのそのガンバリに対して

賃金が高いので蓄積はあるが「派遣社員になっても今の年収が確保できる人」が少なく(3.8人)「配偶者・子どもの収入で食べていける人」は少ない(4.0人)。賃金の高さ故に会社に依存せざるをえなくなっている典型的な人々だと言えよう。

(5) 職位との関連

職位が上の者ほど、比較的、社内に自立したサラリーマン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。

(6) 自分の「自立」能力への自信のなさ

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であろうか。

「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く、社内でも「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3%しかいない。

表252 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
自分がい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

(7) 職位と自信は関連

概して職位が上の者ほど、自分の自立度には自信がある。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ものが比較的多い。

- ⑤ 「海外転勤でもすぐ活躍できる」部長クラス25.6%
 - 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。
- ⑦ 「自分がいないと会社がしばらく困る」課長クラス31.6%
 - ⑧ 「厳格に管理されずに成果は出せる」課長45.2%

(8) 年齢と自信も関連

年齢層では45-49歳のサラリーマンに自信度が強い。

- ① 「上司と堂々と議論ができる」45-49歳(47.0%)
- ② 「厳格に管理されずに成果は出せる」45-49歳(47.6%)
- ③ 「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か。

- ④ 「定年後の職域確保を会社に頼まずに済

む」50歳以上(43.3%)

(9) 商社、金融に自信

商社のサラリーマンには様々な点で自信のある者が多い。

- ① 「海外転勤でもすぐ活躍できる」商社32.6%
- ② 「関連会社の社長にすぐなれる」商社27.9%
- ③ 「厳格に管理されずに成果は出せる」商社41.9%
- ④ 「自分がいないと会社がしばらく困る」商社46.5%
- ⑤ 「会社の肩書きがなくても寂しくない」商社58.1%

金融のサラリーマンには組織内での力には自信があるが、老後の自立ができない結果になっている。

- ① 「上司と堂々と議論ができる」金融46.4%
- ② 「厳格に管理されずに成果は出せる」金融48.2%
- ③ しかし「定年後の職域確保を会社に頼まずに済む」が金融に少ない(19.1%)

対個人サービスのサラリーマンにはいわば一匹狼型の自営自立に自信がある者が他の産業より多い。

- ① 「転職先がいくらでもある」対個人サービス(20.0%)
- ② 「上司と堂々と議論ができる」対個人サービス(50.0%)
- ③ 「厳格に管理されずに成果は出せる」対個人サービス(40.0%)

(10) マーケティング、営業、経営企画に自信

商品企画・市場開発を職掌とする者には組織内でのパワーに自信がある者が多い。

- ① 「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%)
- ② 「上司と堂々と議論ができる」商品企画・市場開発(44.7%)

- ③ 「経営陣と堂々と議論ができる」商品企画・市場開発 (21.1%)
- ④ 「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%)

外交営業のサラリーマンにも、これに並び、会社への交渉力に自信のある者が多い。

- ① 「上司と堂々と議論ができる」外交営業 (46.0%)
- ② 「厳格に管理されずに成果は出せる」外交営業 (42.1%)
- ③ 「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。

- ① 「経営陣と堂々と議論ができる」経営企画・調査 (22.9%)
- ② 「上司と堂々と議論ができる」経営企画・調査 (51.4%)
- ③ 「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%)

(11) 規模と自信はやや関連

老後を会社に依存し、発言ができない性格は巨大企業のサラリーマンにやや強く、より中小企業に弱い。

- ① 「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%)。
- ② 「経営陣と堂々と議論ができる」999人以下にやや多い (27.6%)。
- ③ 「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%)。

(12) 組合専従は「発言」に自信ある人々

労働組合専従も、社内での発言力には自信がある。

- ① 「経営陣と堂々と議論ができる」労働組合専従 (25.0%)

- ② 「上司と堂々と議論ができる」労働組合専従 (47.7%)

(13) 「自立」力は身につけたい

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中で、そういう力をつけたいとサラリーマンは考えている。

「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サラリーマンが多い。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」、そのためには「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、商社(転職や独立開業志向が強い)、対個人サービス(商社よりも自営専門職的な独立志向が強い)、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253 サラリーマン自立への努力目標 (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	商社				
職業能力で社外でも有名だ	対個サ				商品企画・市場開発
公的な資格で独立できる	一般				
社外講演会等の講師がつとまる	対個サ		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	対個サ				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
海外転勤でもすぐ活躍できる					
関連会社の社長にすぐなれる	商社・対個サ		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年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	

(14) 低成長と年金支給の遅れは会社依存を強化

上で見たよう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」と考えるサラリーマンが多い。

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、自社だけならともかく、いざ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、サラリーマン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。

「中高年化でサラリーマンが保守化する」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サラリーマン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254 サラリーマンが会社依存をより強める要因 (複数回答)(人, %)

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
中高年化でサラリーマンが保守化する	318	38.5
教育負担が増加, 収入源の会社の価値高まる	309	37.5
野人的覇気のあるサラリーマンが減る	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

(15) 家計責任は「重し」

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、ここではサラリーマンが企業から自立できない要因を多数挙げている。

「低成長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、収入源の会社の価値高まる」「野人的覇気のあるサラリーマンが減る」などについてである。

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。

(16) 会社の成長あつての自分

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（問15-2）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⁽²⁾、概して年齢が上の者ほど、このように感じ⁽³⁾、45歳以上では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（その58.0%）や労働組合専従（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。

(17) 管理職を中心に「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。

不況になつてもあま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、さらに一般社員のうち中高年については、不況の中でやや仕事になげやりになつてきたという評価である。

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つ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。

表255 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 クラス	課長 クラス	監督職 クラス	一般社員			臨時/ パート
				中高年	男性	女性	
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。

概して職位が下の者ほど、まわりの仕事意欲は高まつ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みると、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256 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		臨時/ パート
				中高年	男性 女性	
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	.9
一般社員	34.1	25.6	19.8	-13.6	2.2 -4.7	1.7

(18) 不況の効果の二面性

今回の不況で自立は困難と考えたサラリーマンも一部にいる(13.2%)。しかし他方で同じぐらいの者が、今回の不況で自立サラリーマンを目指したとしている(14.2%)。また不況以前から「もともと自立サラリーマンを目指していた」という人は3人に1人。「もともと自立サラリーマンは考えていない」人の倍以上である。「自立したサラリーマンなどありえない」と皮肉に考える人は少ない。

表257 今回の不況で、自立できるサラリーマンになるうという気持ちが育ったか (人, %)

もともと自立サラリーマンを目指していた	286	34.7
今回の不況で自立サラリーマンを目指した	117	14.2
今回の不況で自立は困難と考えた	109	13.2
もともと自立サラリーマンは考えていない	130	15.8
自立したサラリーマンなどありえない	92	11.2
よくわからない	83	10.1
無回答	8	1.0

年齢階層別にみると、もともと自立サラリーマンは考えていないという者は50歳以上に3割弱。対照的に34歳以下の者では、もともと自立サラリーマンを目指していたとする者が4割強と多い。

今回の不況で自立サラリーマンを目指すとした者は35-39歳層に比較的多い。

表258 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%	.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%	.6%
45歳-49歳	35.5%	11.4%	16.9%	16.3%	13.9%	5.4%	.6%
50歳以上	25.0%	10.0%	15.8%	28.3%	9.2%	9.2%	2.5%

しかし自分とはかく、まわりについて評価してもらったところ、自立サラリーマン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、他者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サラリーマンは多いとしている。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。

表259 サラリーマン仲間全体の自立志向

	(人, %)	
もともと自立サラリーマンを目指す者が多い	43	5.2
今回の不況で自立サラリーマンを考えた者が多い	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
もともと自立サラリーマン志向は多くない	447	54.2
自立したサラリーマンなどありえない	58	7.0
よくわからない	82	9.9
無回答	4	.5

先に不況で会社の成長あつての自分と考えるようになったという人が多いことをみたが、他方で「リストラを経験し、会社に頼らないで生きて行かねばならぬと考えるようになった」(問15-8)という人も5人に1人はいる(21.7%)。このように考えた人は部長クラスに多い(38.5%)(年齢とは関係がない)。

(19) 「転職を考える」経験の一般性

自立の定義はいろいろありうることはすでに見た。一つは今の会社から転職して別天地を求めうる力であろう。さて、いままで今の会社をやめたくなったこと(問25)は、「しばしばあった」19.8%、「時に考えた」58.3%、「なかった」21.1%

で(無回答0.8%)、離職を考えなかったサラリーマンの方が少数派である。

いままで離職など考えたことがなかったサラリーマンが多いのは金融(その33.6%)。また部長クラスでは、離職など考えたことがなかった者が多い(その30.8%)。また大企業ほど転職を考えたことがなかった者が多い⁽⁴⁾。このようなサラリーマンが企業忠誠心の強い、終身奉公型のサラリーマンの典型として描かれることが多いが、その典型は決して多数派ではないとみたほうがよい。

(20) 昇進遅滞は転職志向を強める

さて不況や、組織改革は昇進機会を減らしたり、遅らせたりするといわれる。

それは転職をしようとする人を増やすだろうか? 本人の現在の職位に関して、昇進の早さを判断してもらった結果と、いままで離職を考えたことの有無をクロスさせてみたところ、抜擢されたと思っている人ほど転職を考えたことがなく、昇進が遅れていると感じた人ほどしばしば辞職を考えている。したがって不況に伴う昇進機会の稀少化は、転職志向のサラリーマンを増やすと推定できる。

表260 昇進スピード別 いままで転職を考えたこと

(列計)

	自分の昇進スピード			
	抜擢された	まづまず順調	平均的	遅れている
辞職を考えたこと				
しばしばあった	16.7%	14.9%	19.1%	33.6%
時に考えた	53.3%	61.3%	58.8%	53.8%
なかった	30.0%	22.7%	22.1%	12.6%
無回答		1.1%		

(21) 転職をとどまらせているもの

しかし、いままで何度も転職を考えたサラリーマンも転職しないで社内に踏みとどまっている。それはなぜだろうか。

- ① まず「子供の独立までは生活を安定させていたい」という家計責任感が強い(特に45歳以上)。
- ② また「中途採用をしてくれる会社が限ら

れている」という労働市場の閉鎖性が指摘される。

- ③ さらに「環境が変わることへの不安感」という変化への不安感がある。
- ④ またさらに「この歳になって転職などできないと思った」という中高年労働市場の厳しさがある(40歳以上からこの指摘が多い。「この歳」と萎縮する歳は40歳から始

まるようだ)。

- ⑤ そして「他社で通用する力があると思えなかった」という能力の社会的非通用性がある。
- ⑥ 世間では、労働市場の流動性を妨げてい

るのは年功退職金や、年功賃金であるとの説があるが、これを支持する意見は2割にとどまった(退職金に関してのみ、より高齢層ほど多くが指摘している)。

表261 転職を考えたことのある人が、それを思いとどまった理由
(複数回答)(人, %)

13	子供の独立までは生活を安定させていたい	219	34.0
10	中途採用してくれる会社が限られて来る	211	32.8
16	環境が変わることへの不安感	199	30.9
14	この歳になって転職などできないと思った	158	24.5
15	他社で通用する力があると思えなかった	153	23.8
3	定年までいた方が退職金が有利になる	125	19.4
9	自分の能力を活かせる職場が他にない	112	17.4
1	頑張っておれば出世する可能性がある	105	16.3
4	長くいるほど賃金が高くなる	94	14.6
11	いずこも不況で人が余っていた	94	14.6
8	培った社内外の人脈が無駄になる	79	12.3
12	家族が反対した	76	11.8
18	結局転職先が見つからなかった	60	9.3
7	社宅や寮を出なければならぬことになる	44	6.8
2	会社が自分の将来を配慮してくれると信じた	40	6.2
6	自分がいないと仲間が困る	33	5.1
17	プライドが傷つくような気がした	28	4.3
5	自分がいないと会社が困る	26	4.0
19	慰留され労働条件を変えてもらった	6	.9
20	その他のことで	71	11.0

表262 年齢階層別 転職を思いとどまった理由
(複数回答：年齢で差があると思われるもののみ表示)

	定年迄いけば 退職金有利	社内外の人脈が 無駄に	子ども独立まで 安定優先	この歳では 転職できない
34歳以下	9.9%	11.7%	18.7%	16.4%
35歳-39歳	17.7%	8.8%	28.3%	20.4%
40歳-44歳	22.5%	9.3%	38.8%	31.8%
45歳-49歳	23.8%	11.1%	48.4%	30.2%
50歳以上	28.7%	22.3%	44.7%	28.7%

(22) 好況期には周りに転職者

このように転職を思いとどまった人の周りには、ちゃんと転職した人がいる。

まず好況期について(問27)

「上司の自発転職あり」とする者36.5%

「同僚の自発転職あり」とする者73.2%

「部下の自発転職あり」とする者46.1%

で、好況期に上司・同僚・部下で転職した人を

知っている者が83.3%に達している。

好況期の周りの自発的転職者は、なんとかやっていると多くの人が評価しているが、4人に1人は苦勞しているとみている

長主任クラスで40.3%，一般社員クラスで30.3%。
 (3) 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%。
 (4) 1万人以上27.9%，3000－9999人23.4%，1000－2999人14.1%，999人以下13.8%。

(続)

表263 好況期の転職者への評価 (人, %)

おおむね成功	71	10.3
なんとかやっている	445	64.8
苦勞している	166	24.2
無回答	5	.7

(23) 不況下の周りの転職者

不況下で、周囲の自発的転職はかなり減ったが、それでも4割の人には同僚に自発的転職がある。3割には部下に自発的転職者がいる。

表264 不況に入ってから同期の方で、自発的な転職者の有無は (総合職サラリーマンで) (複数回答) (人, %)

上司の自発転職あり	143	17.3
同僚の自発転職あり	360	43.6
部下の自発転職あり	246	29.8
周りにいた 計	529	64.1

しかし不況下の自発的転職のその後は、好況期に比べ、やや厳しいと評価されている。

表265 不況下の転職者への評価 (人, %)

おおむね成功	31	5.9
なんとかやっている	331	62.6
苦勞されている	159	30.1
無回答	8	1.5

〔注〕

- (1) 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、職位と相關する。
- (2) 部長クラスで46.2%，課長クラスで47.5%，係