

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

津田真澁

目次

はじめに

第一章 企業の従業員高齢化対策の傾向

第一節 企業従業員の高齢化の傾向

第二節 高齢化対策の重点の変化

第二章 大企業における「半身雇用」の実証

第一節 アンケート調査の目的と設計

第一項 調査の目的

第二項 調査の方法

第二節 調査結果の特性

- 第一項 特性解析の方法
 - 第二項 ホワイトカラー・管理職の過剰問題
 - 第三項 中高年従業員の排出問題
 - 第四項 中高年従業員の能力問題
 - 第五項 「終身雇用慣行」の問題
 - 第六項 「半身雇用」の確立
 - 第七項 世代交代の姿勢
- 第三章 交代世代としての「団塊の世代」の社会的存在の意義
- 第一節 「団塊の世代」の出生と成育
 - 第一項 「団塊」としての出生
 - 第二項 二部授業の小学校の世代
 - 第三項 工業化社会の経済的成長過程の世代
 - 第四項 高学歴化と受験戦争
 - 第五項 大学紛争
 - 第二節 勤労者としての「団塊の世代」
 - 第一項 二十歳代の「団塊の世代」の意識
 - 第二項 「現在の団塊の世代」勤労者の企業環境と意識
 - 第三項 「団塊の世代」の現代的意義

はじめに

いわゆる「団塊の世代」とは一九四七（昭和二二）年から一九四九（昭和二四）年までの出生者であって、出生時には僅か三年間の出生者で一千万人弱の多数に及び、そのために「団塊」と表現されたのであった。その「団塊の世代」は一九八九年にことごとくが四十歳代に入った。すなわち中年層に達したのである。

さて、一九八八年、一月に厚生大臣の諮問機関である年金審議会は、人口高齢化の進展を踏まえて、厚生年金の給付水準を維持するため、および将来の急激な掛け金の負担増を回避するためには、支給開始年齢をおくらせることがやむをえない、と指摘し、厚生年金・国民年金などの公約年金制度の改革案を盛り込んだ意見書をまとめた。この意見書は国民年金・厚生年金等改正法案として国会に提出される機運にある。この厚生年金改定で最も注目されることは、六五歳支給へと支給年齢がおくれていくのは、一九八八年から三年ごとに一歳づつということになるのである。て、男子勤労者について六五歳支給開始が始まるのは二〇一五年からだということである。二〇一五年からといえ、昭和二一年出生者からということになるのである。そうすると「団塊の世代」についての国民年金・厚生年金の支給開始は六五歳ということが確定することになるのである。

そのことは、「団塊の世代」からは、制度どおりの年金生活に入るためには、ともかく六五歳までは雇用者として働きつづけなくてはならないということになる。すなわち、「団塊の世代」からは新しい勤労ライフサイクルが描かれねばならなくなったということの意味なのだ。換言すれば、いま中年層に入った「団塊の世代」にとっては中高年層としての勤労者生活の雇用を確保しなければならなくなった、ということになる。

ひるがえって、一九七三年の第一次石油ショック以来、日本の大企業は中高年従業員層無用の雇用思想を移行し始め、情報技術革命の進展にともなって、大企業からの中高年従業員の排出は大きな潮流となってきた。われわれはこの問題を非常に早期に取り上げてその実証研究に取り組んできた。その結果として、日本の大企業が自社の従業員層について、どのような雇用思想を持ち、どのような施策をもって臨んでいるかということは、もはや探索の段階ではなく、確認の段階であると認識した。

そこで一九八七—八八年度には、中高年従業員についての「しめくくり」ともいうべき大規模なアンケート調査を実施した。本稿の第二章はこのアンケート調査の総合結果を説明している。

第二章の結果として注目すべきことは、大企業が四五歳以上の中高年従業員を排出して、より若い従業員層を基幹人材として交代させたい意思を表示していることである。これを基幹人材の世代交代と呼ぶとすれば、日本の大企業はこの世代交代において、若い人材として「団塊の世代」を最も多くあげているのである。そこで第三章以降では、とくに「団塊の世代」を取り上げて、その存在の社会的意義について検討することとした。この「団塊の世代」については、『人事管理の現代的課題』（税務経理協会、一九八一年）の中で、とくに一章を設けてその意義について述べたし、一九八六年度には「団塊の世代の活性化に関する調査研究」（雇用職業総合研究所）と題するアンケート調査報告を発表しているのだが、本稿では「団塊の世代」の世代の特徴を明らかにすることに努めた。

問題は、この「団塊の世代」が、ついに四十歳台に突入し、大企業の「半身雇用」の制限である四五歳に到達するには数年しかないことである。この数年をどのように過ごすかということが、まずもって「団塊の世代」勤労者の課題であろう。

第一章 企業の従業員高齢化対策の傾向

第一節 企業従業員高齢化の進行

企業従業員の高齢化の進行を測定できる最良の資料は、労働省が毎年かつ長期にわたって大規模な調査をおこなっている『賃金構造基本調査』の結果であると考えられるので、この調査から昭和五〇年分と昭和六一年分を取上げて比較すれば図表1の通りである。

この結果から次の点を指摘することができる。昭和五〇年といえは、第一次石油ショックの影響下の年である。昭和四八年の第一次石油ショック後、昭和五三年に至る長期不況に当面して、この年以後に主として大企業が中高年従業員層を重点とする大量人員削減を行い、輸出産業の強化を通じて石油ショックを乗り切ろうとした。現在、「早期退職優遇制度」と名称を変更している「選択定年制度」が盛んに導入されたのはこの長期不況下であって、その性格は図表2の当時の調査結果が明白に示しているように、中高年層の雇用早期排出を意図していた。

それにもかかわらず、図表1を見れば、企業の従業員高齢化は依然として着実に進んでいる。すなわち、産業合計で見ると、男子従業員の平均年齢は昭和五〇年の三六・四歳から昭和六一年には三八・八歳に増加し、平均勤続年数も一〇・一年から一二・一年へと上昇している。企業規模別に見ると、どの企業規模でもこの増加・上昇の傾向が共通にあらわれており、とくに一〇～九九人規模では従業員平均年齢がついに四〇歳に達した。また製造業の管理・事務・技術者（以下では製造業ホワイトカラーと略称する）では産業合計よりも平均年齢が高く、平均勤続年数が高い

図表1 企業規模別常用男子労働者の構成比の変化(昭和50年, 昭和61年)

(単位: %)

	産 業 計				製造業・管理・事務・技術労働者			
	計	1000人～	100～999人	10～99人	計	1000人～	100～999人	10～99人
計	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0
24歳以下	12.4 16.0	11.3 15.4	13.8 17.6	11.8 15.0	9.0 10.0	9.1 11.5	9.9 11.2	7.6 8.0
25～29歳	13.0 19.0	12.9 18.6	14.1 20.4	12.0 18.2	13.2 20.3	13.5 20.1	14.0 22.5	11.3 17.0
30～34歳	14.0 16.1	15.0 16.5	14.1 16.6	13.1 15.2	13.8 19.4	13.8 19.9	14.1 19.7	13.4 17.9
35～39歳	19.3 13.7	18.4 14.0	19.0 13.7	16.5 13.3	18.9 16.2	19.3 16.5	18.8 15.9	18.3 16.1
40～44歳	13.2 11.8	14.8 12.2	12.7 11.4	12.2 11.8	16.0 11.9	17.0 11.5	15.5 11.8	14.7 12.8
45～49歳	11.7 9.8	12.5 11.7	11.2 8.3	11.5 8.9	13.8 9.2	14.6 10.1	13.0 7.9	13.5 9.3
50～54歳	9.5 6.7	9.3 7.6	8.9 5.6	10.2 6.5	9.1 7.1	9.0 7.9	8.8 5.8	10.1 7.3
55～59歳	6.0 3.7	4.8 2.8	5.6 3.4	7.3 5.0	4.4 3.1	3.5 2.2	4.4 3.0	6.4 5.3
60歳以上	3.0 3.3	0.9 1.2	2.5 3.1	5.4 6.3	1.6 2.2	0.3 0.3	1.6 2.1	4.7 6.3
平均年齢	38.8 36.4	38.3 36.2	38.1 35.5	40.0 37.6	39.0 36.6	38.6 36.0	38.6 35.9	40.7 39.1
平均勤続年数	12.1 10.1	15.5 13.2	11.5 8.7	9.5 7.5	14.6 11.8	16.6 13.8	13.8 10.5	11.5 9.5

備考: 各欄の上段は昭和61年, 下段は昭和50年

出典: 労働省『賃金構造基本統計調査』

図表2 選択定年制の実施理由（昭和54年）

実施理由	実施企業		予定企業		計	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
合計	206	100.0	176	100.0	382	100.0
雇用排出	101	49.0	68	38.6	169	44.2
過剰雇用の一掃	13	6.3	5	2.8	18	4.7
終身雇用慣行の廃棄	2	1.0	10	5.7	12	3.1
高年層活用職場の欠如	6	2.9	9	5.1	15	3.9
再就職機会の増進	80	38.8	44	25.0	124	32.5
人件費急増の是正	27	13.1	25	14.2	52	13.6
活力低下の防止	38	18.4	41	23.3	79	20.7
役職ポスト不足	40	19.4	42	23.9	82	21.5
中高年層に対する役職ポストの不足	13	6.3	12	6.8	25	6.6
若年層の昇進閉塞の解消	27	13.1	30	17.1	57	14.9

備考：実施・決定企業100社。予定企業69社。複数回答。

出典：高年齢者雇用開発協会『選択定年制の普及実態』（昭和55年3月）

ことが注目され、平均年齢が三九歳に達していることを指摘しておかなくてはなるまい。つまり、第一次石油ショック以後に企業は中高年層対策を強化してきたものの、その対策を上回るほどの従業員高齢化が進展しているのだからと見ることが出来る。このことを傍証する検討をしてみよう。いま、すべての条件を一定とした上で、昭和五〇年の従業員一〇〇名がそのまま昭和六一年まで勤続しつづけたとすれば、昭和五〇年の二〇～二四歳層は昭和六一年の三〇～三四歳層にそのほとんどが移行しているはずである。このような仮定に基いて昭和五〇年の二〇～四九歳層と昭和六一年の三〇～五九歳層の構成比を五歳刻みで比較してみると、図表3の通りになる。図表の下欄が注目すべき結果を提供している。すなわ、ち個々の年齢層について算出結果は様々であるものの、五〇歳以上層については大企業ほど大幅な減少が発生している。この

図表3 企業規模別常用男子労働者の昭和50年に比較した昭和61年の年齢別構成比較およびその増減率

	産 業 計			製造業（管理・事務・技術）労働者		
	1000人～	100～999人	10～99人	1000人～	100～999人	10～99人
30～34歳	15.0 12.5	14.1 14.0	13.8 11.9	13.8 10.2	14.1 10.1	13.4 17.0
35～39歳	18.4 18.6	19.0 20.9	18.9 18.2	19.3 20.1	18.8 22.5	18.3 17.9
40～44歳	14.8 16.5	12.7 16.6	16.0 15.2	17.0 19.9	15.5 19.7	14.7 16.1
45～49歳	12.5 14.0	11.2 13.7	13.8 13.3	14.6 16.5	13.0 15.9	13.5 12.8
50～54歳	9.3 12.2	8.9 11.9	9.1 11.8	9.0 11.5	8.8 11.8	10.1 9.3
55～59歳	4.8 11.7	5.6 8.3	4.4 8.9	3.5 10.1	4.4 7.9	6.4 7.3
30～34歳	20.0	0.7	16.0	35.3	39.6	△21.2
35～39歳	△1.1	△3.5	3.8	△4.0	△16.4	2.2
40～44歳	△10.3	△17.5	5.3	△14.6	△21.3	△8.7
45～49歳	△10.7	△23.5	3.8	△12.7	△18.2	5.5
50～54歳	△23.8	△18.2	△22.9	△21.7	△25.4	8.6
55～59歳	△59.0	△32.5	△50.6	△65.3	△44.3	△12.3

備考：例えば昭和50年の20～24歳層がそのまま昭和61年に30～34歳層に移行したとして、その構成比を昭和61年／昭和50年で比較した結果を示す。

ことはこの一〇年間に大企業では五〇歳以上層の減量について大きな努力を払ってきたことを物語っている。従って、このことを考慮にいれても、なおかつ、図表1で明らかであるように、従業員の高齢化が一層進んでいることが注目されるのである。

企業規模別に見れば共通に従業員高齢化が見られるのだが、これをさらに産業別に細分してみると、その進展の傾向は必ずしも様ではない。すなわち、図表4は三四歳以下年齢層の構成比が多い順に配列してあ

図表4 産業別・企業規模別、男子常用従業員の年齢構成（昭和61年）

（単位：％）

産業・規模	計	24歳以下	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55歳以上
サービス業・小	100.0	22.9	29.9	25.5	17.2	14.7
商業・飲食店・中	100.0	16.6	36.1	30.7	13.5	3.0
金融保険業・中	100.0	11.3	38.5	30.4	16.0	4.9
商業・飲食店・小	100.0	14.5	31.3	30.5	16.7	7.2
サービス業・大	100.0	13.4	33.4	26.9	16.0	10.1
商業・飲食店・大	100.0	10.7	34.4	35.5	26.5	3.0
金融保険業・小	100.0	18.2	25.8	26.6	15.3	13.1
産業計・中	100.0	13.8	28.2	29.7	20.1	8.1
製造業・中	100.0	16.2	25.3	29.8	22.0	6.9
金融保険業・大	100.0	7.4	32.4	30.7	22.7	6.8
合計	100.0	12.3	27.1	30.5	21.2	8.9
産業計・大	100.0	11.3	27.9	33.4	21.8	5.7
製造業・大	100.0	13.1	25.9	33.6	22.9	4.5
建設業・中	100.0	8.1	29.2	29.6	19.9	11.9
産業計・小	100.0	11.8	25.1	28.7	26.2	12.7
サービス業・中	100.0	9.6	25.3	29.0	27.7	8.3
製造業・小	100.0	12.3	20.5	28.5	25.4	13.4
建設業・小	100.0	9.3	23.1	26.9	23.6	15.3
建設業・大	100.0	7.0	27.7	36.3	22.3	6.8

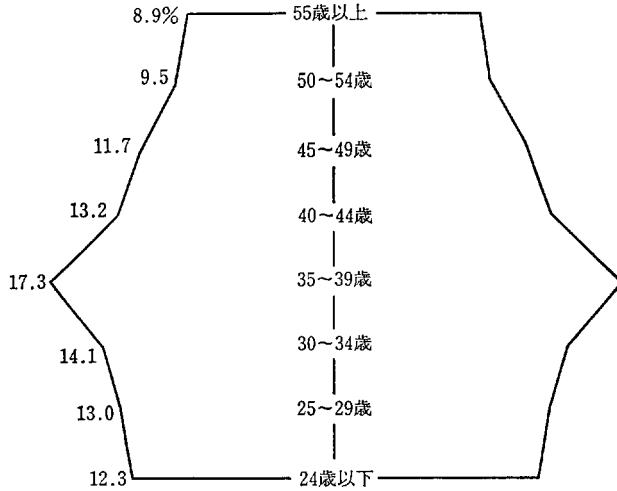
備考：企業規模、大：1,000人以上、中：100～999人、小：10～99人雇用。

34歳以下年齢層の構成比が多い順に配列してある。

出典…労働省『賃金構造基本統計調査』昭和61年

るのだが、小規模サービス業の五二・八％を最高として大規模建設業三四・七％を最低とし、その構成比には大きな差があることがわかる。それゆえに、従業員高齢化対策といっても、その内容・推進度において産業別ならびに企業規模別に濃淡が生じてくるのは当然の事といえよう。しかしながら他方で、三五歳以下年齢層が多い産業・企業規模でも、四五歳以上年齢層が占める割合が二割を切る場合は無いことに注目する必要がある。この点から見れば、濃淡はあるにせよ、従業員高齢化対策は産業・企業規模共通の課題であることは確かだといえるであろう。また、図表4の枠で囲んだ産業合計を下回る部分に注目すると、そこは産業と

図表5 男子常用労働者の年齢構成（昭和61年）



出典：労働省『賃金構造基本統計調査』

しては製造業、建設業、企業規模ではその二産業の大・小企業で占められていることがわかる。このことはこれらの産業では従業員高齢化対策が企業規模を超えた大きな課題となっていることを示しているといえる。

図表5は図表1の構成比を昭和六一年について改めて図示したものである。このように図示することによって、企業の従業員高齢化への問題意識が実に長い間つづいていることを想像することができる。すなわち、従業員の年齢構成を家屋に譬えれば、三五〜三九歳層を庇として非常に長い屋根が覆っているのであって、そのために三四歳以下の年齢層が押しつぶされそうに見えるほどである。だがこのことはまた、企業の中高年排出施策は現在の三五〜三九歳層が企業から中高年層として消えてゆくまで、これから実に二〇年間もエネルギーを弱めることなく継続してゆかねばならないことを意味している。二〇年間も継続する施策はそれを支える雇用思想を必要とする。企業は今や、この雇用思想を問われているといつてよいであろう。

図表6 高齢化・高学歴化への企業の対応策とその効果

(単位: %)

順位	高齢化や高学歴化を意識した実施率	今後の重点とすべきもの
1	資格制度 39.4	専門職制度 65.4
2	年功賃金の縮小 32.7	年功賃金の縮小 64.2
3	再雇用制度 31.2	中高年向け新職種の開発 60.9
4	健康管理 26.3	退職金算定方式の見直し 57.7
5	出向 26.0	退職一時金の年金化 53.5
6	専門職制度 24.1	資格制度 52.7
7	中高年問題の労使協議(中央) 21.4	職務再編成 51.8
8	退職金算定方式の見直し 21.2	健康管理 51.3
9	退職一時金の年金化 19.1	退職後の生活指導 51.1
10	再就職あっせん 16.0	選択的定年制 50.4
11	高齢者向き別会社 12.6	60歳定年延長 47.0
12	60歳定年延長 11.7	管理職定年制 47.0
13	公的資格取得援助 10.8	ジョブローテーション 46.1
14	大卒者を販売的職種へ 10.7	中高年問題の労使協議(中央) 45.1
15	持家促進制度 10.4	高齢者向き別会社 43.9
16	人事考課制度 10.2	出向 42.7
17	ジョブローテーション 10.2	C D P 42.4
18	同窓会的組織 9.3	職種転換教育 42.2
19	管理職定年制 9.1	再就職あっせん 41.8
20	中高年向け新職種の開発 8.8	プロジェクトチーム 40.5

出典: 社会経済国民会議『企業行動に対する構造不況影響調査研究』昭和53年3月

第二節 高齢化対策の重点の
変化

第一次石油ショック以後に本格的に始まった企業の高齢化施策は現在までの約一〇年間に注目すべき変化を示すようになった。その変化の状況を各種の調査の結果から検討してみよう。

図表6は昭和五四年に実施された社会経済国民会議の調査結果である。実際に実施された施策をみると、人事制度、賃金、福祉制度など一言でいえば人事管理諸制度の変更を中心としており、これに加えて出向が高い比率で実施されており、さらに再就職斡旋、高齢者向き別会社などの排出施策がや

図表7 主要1,083社の中高年対策実施の状況

(単位: %)

すでに実施			実施予定および検討中		
事	項	構成比	事	項	構成比
嘱託	再雇用制度	16.7	中高年向け	職場開発	10.6
資格制度による	資格役職の分離	10.9	退職金制度の	見直し	8.7
関連会社への	出向	9.6	能力開発	教育	8.2
賃金の能力主義化		9.3	健康管理の	充実	7.6
再就職のあっせん		7.5	定年	延長	7.5
健康管理の	充実	7.3	専門職	制度	7.1
退職金制度の	見直し	6.5	賃金の能力主義化		7.0
専門職	制度	6.5	選択	定年制	6.7
能力開発	教育	6.4	管理職試験の	新設・強化	6.6
定年	延長	5.7	中高年受け	皿会社の設立	5.8
その他		13.6	その他		24.2
計		100.0	計		100.0

備考: 日本経済新聞社, 昭和55年12月現在しらべ。「すでに実施」の件数4,150件, 「実施予定および検討中」の件数6,553件の中でそれぞれの項目が占める構成比を示す。
出所: 「日本経済新聞」昭和56年3月1日号。

図表8 高齢者の能力開発の実施状況

(単位: %) M. A.

区	分	全 産 業			
		規模計	3,000人以上	1,000~2,999人	1,000人未満
合	計	368(100.0)	94(100.0)	129(100.0)	145(100.0)
実	施して	111(30.2)	38(40.4)	36(27.9)	37(25.5)
中高年者の	能力再開	50(13.6)	21(22.3)	18(14.0)	11(7.6)
職務・職種	転換教育	34(9.2)	13(13.8)	10(7.8)	11(7.6)
定年前の	職業訓練	33(9.0)	9(9.6)	13(10.1)	11(7.6)
長期教育	訓練	6(1.6)	1(1.1)	3(2.3)	2(1.4)
その他		26(7.1)	7(7.4)	9(7.0)	10(6.9)
実	施して	257(69.8)	56(59.6)	93(72.1)	108(74.5)

出典: 労務行政研究所『企業内高齢層の処遇実態』昭和61年4月, 45ページ。

図表9 中高年向け職場開発，職務再設計等の実施状況

(単位：%) M. A.

区 分	全 産 業			
	規 模 計	3,000人 以上	1,000～ 2,999人	1,000人 未満
合 計	368(100.0)	94(100.0)	129(100.0)	145(100.0)
実 施 し て い る	87(23.6)	32(34.0)	29(22.5)	26(17.9)
職 場 開 発	49(13.3)	20(21.3)	19(14.7)	10(6.9)
職 務 の 再 設 計	27(7.3)	9(9.6)	10(7.8)	8(5.5)
組 織 の 変 更	13(3.5)	3(3.2)	3(2.3)	7(4.8)
機 械 ・ 設 備 等 の 改 善	18(4.9)	7(7.4)	8(6.2)	3(2.1)
そ の 他	13(3.5)	5(5.3)	3(2.3)	5(3.4)
実 施 し て い な い	281(76.4)	62(66.0)	100(77.5)	119(82.1)

出典：労務行政研究所，前掲書，47ページ。

や低い比率で実施されている。また図表7は昭和五五年末に実施された日本経済新聞の大規模調査の結果であるが、この図表で「すでに実施した対策」をみると、図表6とよく似ており、人事管理諸制度と並んで関連会社への出向、再就職の斡旋などが上位を占めている。だが、もっとよく似ている点は二つの調査結果における今後の施策であろう。すなわち企業は今後の施策として中高年向けの職種・職場の開発や能力開発教育を重点としており、それと同時に「すでに実施した施策の中には大きなウェイトを占めない選択定年制を今後の重点施策としてあげていることである。

ところでこの時期以後に実施された調査結果では中高年向けの職場開発や能力再開発ははかばかしく進まなかったようである。その一例を図表8、9が明白に示している。

それに代って明らかにされてきたのは中高年層の排出思想であった。この点については多数の調査がおこなわれたのだが、その一例が図表10に示される雇用問題調査会の調査結果である。この結果によれば、管理職になったら定年までの雇用をせずつ出向・転籍を進めるといふ企業の姿勢が明白にあらわれており、また従業員の全階層についても「定年までの雇用をしない」とする企業の割合が激増

図表 10 大企業における従業員の雇用継続についての姿勢

(単位：%)

職位・職掌	原則として定年まで雇用する。働けるかぎり働いてもらう		必ずしも定年まで雇用せず、中高年齢者等については出、向転籍をすすめる	
	現 状	将 来	現 状	将 来
管 理 職	65.2	43.7	34.8	56.3
専 門 職	82.4	58.0	16.8	41.4
一 般 職 (事 務)	89.7	76.5	9.6	21.3
一般職(研究、技術)	91.5	73.3	8.5	21.7
一 般 職 (営 業)	88.1	76.2	11.1	21.4
一 般 職 (現 業)	90.2	75.9	8.0	20.5

備考：3,000人以上雇用企業

出典：(社)雇用問題研究会『経済社会環境の変化と日本の雇用慣行に関する調査』昭和61年3月

図表 11 45歳以上ホワイトカラー出向者の標準的な移動パターン（出向時の最多年齢別）

出向時の最多年齢	合 計	定年年齢以前に復帰させる	定年まで出向を続ける	定年以前に転籍する
合 計	100.0	36.0	45.7	18.3
40歳以前	14.8	50.0	17.0	6.0
40歳台前半	23.8	52.7	27.0	20.3
40歳台後半	32.2	37.0	40.0	23.0
50歳台前半	19.3	10.0	71.7	18.3
50歳台後半	5.5	5.9	94.1	—

出典：公企労センター『民間大企業における高齢化対策—再雇用・雇用延長・退職準備制度—』昭和62年2月

していることが注目される。この傾向を受けて昭和六〇年九月のG5以後の円高の急激な進行によって昭和六一年から再び脚光を浴びてきたのは出向施策である。出向施策の中には新事業の開発・推進のために比較的若い従業員を出向させることが行われることは勿論ある。だが重要なのは中高年齢層の出向である。公企労センターの昭和六一年の調査結果によれば、図表11で見られるように、四〇歳台後半層の出向では定年までの出向の継続、定年以前の転籍が大部分を占めることが明らか

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

図表 12 大企業の今後の中高年者施策（期待度の高い順）

（単位：％）

施 策	第 1 位	第 2 位	第 3 位
出 向 ・ 転 籍	22.4 16.7	4.7 4.2	4.2 6.1
選択定年制など早期退職の促進	13.1 11.7	15.0 16.9	9.5 14.8
高齢者会社の新設・拡充	10.3 7.5	9.3 12.7	8.4 5.2
再就職斡旋の強化	3.7 4.2	12.1 9.3	7.4 3.5
退職準備プログラムの導入・拡充	6.9 4.2	3.7 2.5	10.5 12.2
企業年金の新設・拡充	— 0.9	2.8 5.9	10.5 11.3
中高年向けの職場開発	15.0 21.7	12.1 9.3	6.3 7.8
人事の能力主義化の強化	15.0 17.5	5.6 3.4	5.3 7.8
賃金・退職金の見直し	5.6 9.2	8.4 11.9	9.5 13.0
C D P	3.7 0.8	2.8 4.2	3.2 2.6
専門職制度の導入・強化	2.8 3.3	12.1 12.7	10.5 7.0
中年期以降の教育訓練	2.8 0.8	7.5 2.5	8.4 3.5

出典：公企労センター『民間大企業における高齢化対策—再雇用・雇用延長・退職準備制度—』
昭和62年2月

（注）上段は3,000人以上、下段は1,000～2,999人規模

かにされている。

そこで、今後の中高年施策についての公企労センターの調査結果によれば、図表12で見ると、人事管理諸制度（下欄）よりも中高年層排出施策（上欄）の方が優勢になっており、その中で、出向・転籍の促進が最も重要な施策にはねあがり、早期退職の促進もまた重要な施策となるに至ったことが示されている。

第二章 大企業における「半身雇用」の実証

第一節 アンケート調査の目的と設計

第一項 調査の目的

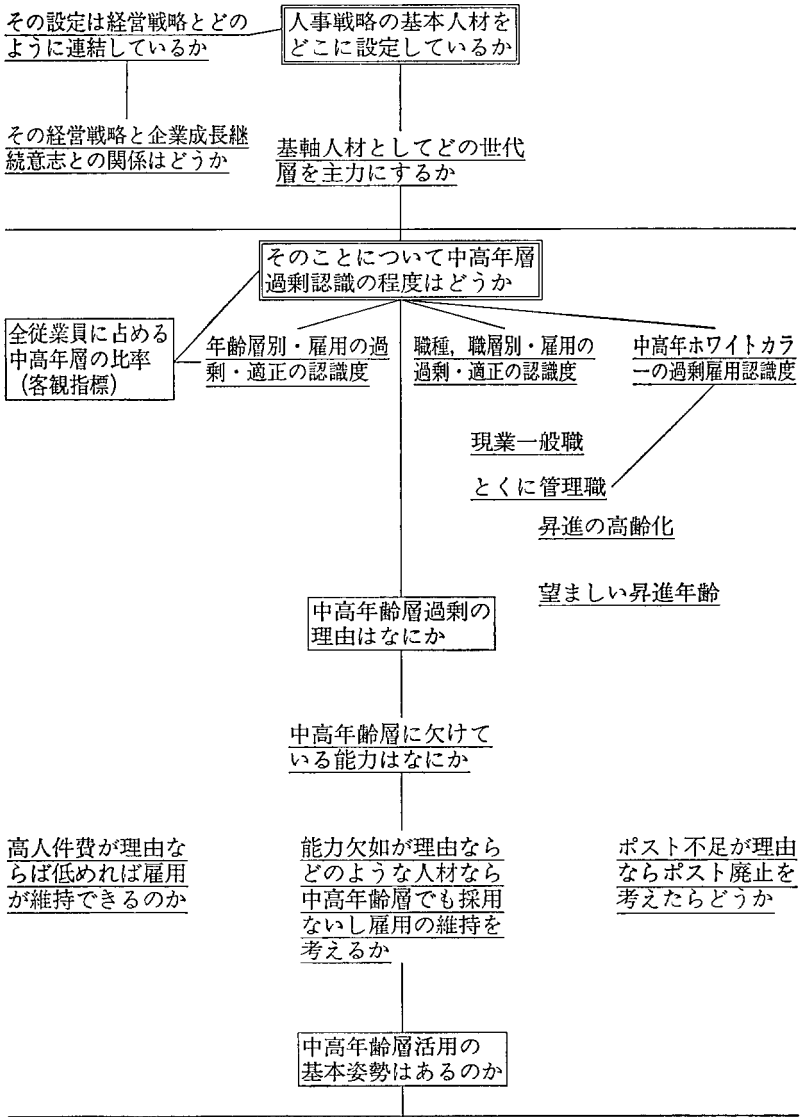
この「従業員中高年化に対する企業の人事施策の方向に関する調査」は昭和六二年八月および一〇月に約二千企業の人事部に回答が求められたが、この調査の目的は労働省に設置されている人事労務管理研究会に、昭和六二年度に設けられた高齢化問題専門委員会における検討に資するためにおこなわれた調査である。調査自体は財団法人労働問題リサーチセンターから委託を受けた一橋大学人事管理研究会（代表 社会学部教授 津田真澄）がおこなった。この調査は以上の目的をもっていたので、できるだけ多くの企業に回答をお願いするために、八月に回答がえられなかった企業に一〇月に再度、回答をお願いした。その結果、合計して六〇〇企業をこえる回答をいただいたので、この検討によって、この問題についての日本の大企業の動向についての明確な姿を把握できることとなった。回答を寄せられた企業に感謝を申しあげたい。

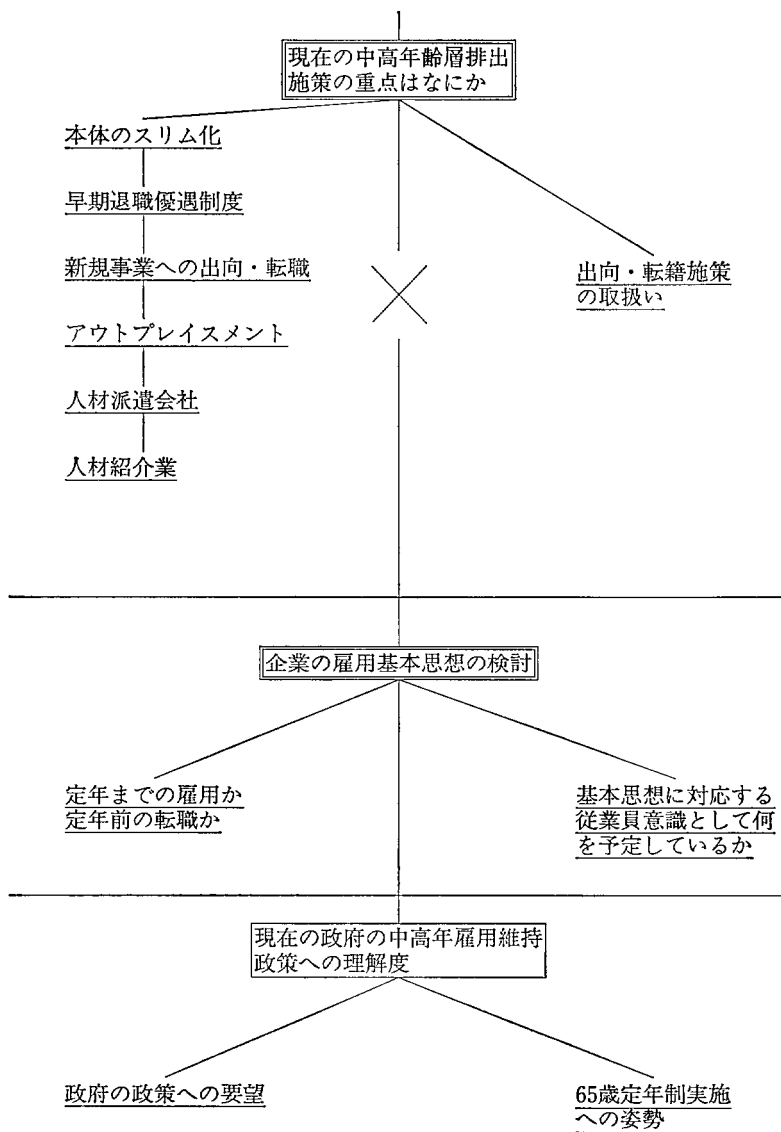
この調査は第一章の第一節で述べた問題の具体的な姿を一層深く追求する意図をもってしているために、今までにおこなわれてきた従業員中高年化に対する企業の人事施策についての調査とは設計をいちじるしく異にしている。すなわち、従来の調査ではこの問題については、例えば図表6に示した調査のように、従業員中高年化に対する人事諸施策の質問に始まり、主として中高年層の社内活用施策に焦点をあてて人事諸制度の改革を問う内容を中心としていた。この調査の設計はこの形をとってはいない。

主として大企業に見られる中高年従業員対策は、その大量の集積に対応するために、社内での活用から社外への排出に重点を移しているように見える。日本の大企業における過去四〇年間の従業員の定着化施策は、いわゆる「終身雇用慣行」として知られるところであるが、その施策は入社した企業本体への定着化を意図したものであって、その間に子会社、関係会社に向向することはあっても、いずれは本体に復帰することが社員にも企業にも了解されており、子会社、関係会社に転籍するのは、ほとんどの場合、社員の定年到達後のことであった。「終身雇用慣行」はあくまで企業本体での「終身雇用慣行」であり、中高年齢に達したらそれらの会社に行ったきりになる「終身雇用慣行」ではなかったはずである。最近では子会社、関係会社への中高年社員の定年までの出向の継続、および取引先企業への再就職の斡旋をも含めて「広域終身雇用」だとする企業の意見がみられるが、これは中高年社員への選定定年制の適用をもって「優秀なわが社の人材の社会への還元だ」とするのと同じように、例によって言葉の乱用だと言わざるをえない。

さらに、不振におちいった企業の人員整理は別として、かつては「終身雇用、年功賃金、企業内労働組合は日本の経営の三種の神器だ」と外国で誇示した日本の経営者が、今では経営者団体の公式の発表によって、「ひとつの会社に定年までとどまるのではない」ことを「積極的に取り入れていく必要がある」と宣言する事態になったことは従業員

図表 13 企業アンケート調査の設計図





中高年化に対する企業の人事施策の根本に大きな変化が生まれてきたことが予測される。

他方において、市場経済を基調とする日本社会でその活動主体である企業からとめどもなく中高年齢層が排出され、その能力の活用がおこなわれず、中高年齢層が雇用問題で圧迫されつづけるとすれば、人口の高齢化、高齢者余命の延長という社会一般の動向に反することになり、社会は労働市場のこの自然の動向を放置することはできないことになるであろう。

第二項 調査の方法

以上のような状況を認識して、この調査では企業の今後の人事基本思想・施策と中高年齢従業員層および従業員中高年齢化との関係を明確にすることができるよう設問を設計した。そしてこの設計によって、この調査を大企業における中高年齢従業員層についての雇用思想を明らかにする決定版とすることをこころみた。

この調査の設計図は図表13に示す通りである。図表13について若干の説明をしておきたい。基本設計は図表13の中心線にある。すなわち、そこに二重枠で示してあるように、「人事戦略の基軸人材をどの層に設定しているか」、「そのことについて中高年齢層過剰認識の程度はどうか」、「現在の中高年齢層排出施策の重点はなにか」、「企業の雇用基本思想の検討」が問題の基本検討項目であり、これに、「現在の中高年齢雇用維持政策への理解度」がつけ加えられている。それぞれの基本検討項目には、ほとんどの場合にその検討を深めるための細部の検討項目が加えられており、それらは図表13で一重枠で示されている。

第二節 調査結果分析からの特徴

第一項 特性解析の方法

ここでは調査結果の分析についてやや特殊な方法を取って調査結果の特性を浮き彫りすることをこころみたいともう。

すなわち、この調査の目的および方法が上述のとおりであるので、調査企業の中で従業員中高年齢化の進行について既に大きな課題をかかえている企業と若年齢層を豊富に保有している企業とを選別し、この二種類の企業類型で設問に関してどのような回答が提示されているかということを検討してみることにはしたいと思う。この手法を取ることによって、調査結果の特性を端的にえがきだせると思うからである。

そのために、男子正規常用従業員の人員過不足状態を問うた設問の中で、五〇～五四歳、五五歳以上のいずれについても「過剰である」と回答した場合を「従業員中高年齢化の進行について既に大きな課題をかかえている企業類型」、その中で三〇～三四歳について「適正である」と回答した企業類型を「若年齢層を豊富に保有している企業類型」と見なし、この二つの類型を取り出して比較する方法を取った。この方法の弱点は五〇歳台層が過剰であっても三〇～三四歳層の保有が適正である、あるいはその逆の場合の企業が両類型の両方に含まれていることである。従って、全回答企業を対象とする最下段の「全体」の数値とは異なる場合があるので注意してほしい。また、三〇～三四歳層の保有が適正であることをもって、その企業の若年齢層の保有が豊富であることの代表特性としてよいかという問題もある。後者については、現在の年齢層別労働力構成から見て、活気あるベテランの働き手としてのこの年齢層を若年齢の代表とすることがゆるされるとおもう。前者の問題については検討が必要であるので図表14を提出しておきたい。

図表14によれば、五〇歳代従業員を過剰雇用だと回答した企業は二三二企業であって、それらを三〇～三四歳層の雇用について見れば「適正である」が四三・五%を占めており、さらに「不足している」が五三・九%で最も多い。

図表 14 30—34歳が50歳代、50歳代が30—34歳に対して
それぞれ相手の年齢層

	合 計	過剰であ る	適正であ る	不足して いる	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	1.7	43.5	53.9	0.9
「青年層適正雇用企業」	100.0	43.1	51.0	3.4	2.4

従ってこの類型では五〇歳代層過剰雇用と三〇〜三四歳層雇用適正とが両立していると言っ
てよいだろう。他方、三〇〜三四歳層適正雇用企業は二九〇企業であるが、この中で五〇歳代層
過剰雇用企業は四三・五%と半分に達せず、「適正である」とする企業が五一・〇%と前者よ
りも多くなっている。従ってこの類型を全体としてとらえれば、中高年層過剰雇用についての
極端に批判的意見があらわれにくくなっていると想像される。だが、この類型で五〇歳代層を
過剰雇用と見なす企業が四三・五%も多く存在するということがむしろ重要であろうと思
う。これらの状態を念頭においた上で、五〇歳代を過剰雇用とする企業類型を「中高年層過剰
雇用企業」、三〇〜三四歳層適正雇用数企業を「青年層適正雇用企業」と名づけて、それらの
特性を検討することとしよう。

第二項 ホワイトカラー・管理職の過剰問題

現在の従業員高齢化の問題で企業にとってそれが強く認識されているのは現場技能者につい
てよりもホワイトカラー層についてであり、また、製造業、建設業などばかりでなく、商業、
金融業など産業全体に視野を広げればホワイトカラー層の高齢化問題は関心度が大きいとい
うことができる。そこで第一にこの問題を取り上げてみよう。図表15がその比較結果である。ど
の類型でも「将来は発生が予想される」が最も多いが、「中高年層過剰雇用企業」では「青年
層適正雇用企業」に比べて「すでに深刻な問題となっている」とする企業割合が、また、「問
題となっていない」とする企業の割合では「青年層適正雇用企業」の方が「中高年層過剰雇用

図表 15 中高年男子ホワイトカラー社員の過剰雇用問題

	合計	すでに深刻	将来は発生	問題なし	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	37.9	53.9	7.8	0.4
「青年層適正雇用企業」	100.0	15.9	60.7	23.4	—
全 体	100.0	23.2	57.0	19.4	0.3

図表 16 管理職の雇用状態

	合計	過剰である	適正である	不足している	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	72.0	22.4	3.4	2.2
「青年層適正雇用企業」	100.0	33.8	56.6	7.9	1.7
全 体	100.0	52.1	36.0	8.5	3.5

企業」よりも多いことがあらわれているのは当然のこととはいえ、注目してよいことであろう。

このことに留意した上で管理職の過剰、高年齢化の問題を取り上げてみよう。企業のホワイトカラー高年齢化の問題の代表特性がこの問題にあらわれていることは説明を要しまい。図表16はその点についての類型比較の一つである。「中高年層過剰雇用企業」ではこの管理職過剰問題をかかえている企業の割合が七二・〇%の多くに達していることが明らかにされている。他方で、「青年層適正雇用企業」では管理職数を適正とする企業が五六・六%と過半を示し、これに「不足している」とする企業を加えれば六四・六%に及んでいるものの、この類型でも三分の一の企業では管理職が過剰だという認識を持っていることが注目されよう。

次に管理職就任年齢の傾向について図表17を見ると、いずれの類型でも「だんだん高年齢化している」企業の割合が六割を超えており、類型を問わず、管理職昇進年齢の高年齢化が一般的傾向であることが看取できる。だが、その中で、「青年層適正雇用企業」では「だんだん若年化している」とする企業が「中高年層過剰雇用企業」よりも五・三%ポイントも多くなっていることも注目される。これは

図表 17 管理職就任年齢の傾向

	合 計	だんだん若年 化している	だんだん高年 化している	10年前と変わ らない	無回答
「中高年層過剰 雇用企業」	100.0	16.8	65.1	17.2	0.9
「青年層適正雇 用企業」	100.0	22.1	61.0	15.9	1.0
全 体	100.0	21.1	63.0	14.9	1.0

図表 18 望ましい管理職就任年齢

	合 計	なるべく若年 化したい	なるべく高年 化したい	現行を維持し たい	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	69.0	0.9	29.7	0.4
「青年層適正雇用企業」	100.0	54.1	0.7	44.5	0.7
全 体	100.0	60.4	0.8	38.3	0.5

図表 19 出向者の取り扱い

	合計	原則として 復帰する	定年直前に 復帰する	定年の前に 転籍する	定年と同時 に転籍する ない	該当者がい ない	無回 答
「中高年層過 剰雇用企業」	100.0	30.6	3.9	22.0	28.4	12.5	2.6
「青年層適正 雇用企業」	100.0	34.5	1.4	14.5	23.1	24.1	2.4
全 体	100.0	33.5	2.3	17.7	23.2	20.9	2.3

管理職の若返りを示す重要な徴候であるのかもしれない。

最後に、望ましいライン管理職就任年齢についての結果である図表 18 を見よう。

「なるべく若年化したい」とする企業が両類型に共通して最も多く、このことが現在の企業の共通の願望であることが明らかであるが、その中でも「中高年層過剰雇用企業」でその願望が非常に強いことがわかる。他方で、「青年層適正雇用企業」では「現行を維持したい」とする企業の割合が「中高年層過剰雇用企業」よりも多いこともまた理解できるところであろう。

第三項 中高年従業員の排出問題

中高年ホワイトカラー出向者の雇用取扱いについて図表 19 を見ると、「中高年層過剰雇用企業」では「定年前に転籍する」、

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

図表 20 早期退職優遇制度活用による中高年の退職促進

	合計	重点施策に なっている	施策の一つ として推進 している	今後の施策 として検討 中である	実施の予定 はない	無回答
「中高年層過剰 雇用企業」	100.0	8.6	38.4	34.1	19.0	—
「青年層適正雇 用企業」	100.0	3.1	32.8	33.4	30.3	0.3
全 体	100.0	6.0	33.0	33.2	27.5	0.3

図表 21 外部機関の利用による中高年社員の再就職の斡旋

	合計	重点施策に なっている	施策の一つ として推進 している	今後の施策 として検討 中である	実施の予定 はない	無回答
「中高年層過剰 雇用企業」	100.0	4.7	15.1	31.5	48.3	0.4
「青年層適正雇 用企業」	100.0	1.7	8.6	24.8	64.1	0.7
全 体	100.0	2.3	8.3	28.7	60.2	0.5

図表 22 中高年活用の基本姿勢

	合計	能力向上の 見通しは、 雇用を 維持する	賃金調整し て、従来ど おり雇用を 維持する	賃金調整し て、専門職 として雇用 を維持する	中高年は雇 用維持しな いことを原 則にした	その他	無回 答
「中高年層過 剰雇用企業」	100.0	45.7	5.6	39.2	4.3	2.2	3.0
「青年層適正 雇用企業」	100.0	53.4	9.0	29.7	2.8	3.1	2.1
全 体	100.0	51.7	7.6	32.7	2.3	2.3	3.3

「定年と同時に転籍する」とする企業の割合が、「青年層適正雇用企業」では「原則として復帰する」、「該当者がいない」とする企業の割合が多く、各類型が特性を持っていることが明らかである。すなわち、この二つの類型は中高年齢層の排出問題について「中高年層過剰雇用企業」は排出、「青年層適正雇用企業」は維持、と異なる特性を示すことが指摘できる。

このことに留意しながら、現在の中高年齢層排出の重点施策になった感のある早期退職優遇制度の活用についての結果である図表 20 によれば、

ている能力

パソコンなど OA機器活用 能力の欠如	コンピュータ 駆使する 力の欠如	情報を解 析し、活 用する 能力の欠如	斬新な構 想を出す 能力の欠如	アイデア を生かす 能力の欠如	外国人と 交渉する 能力の欠如	その他
40.9	39.2	16.8	72.8	8.6	1.3	
39.0	34.8	18.6	63.8	8.6	1.4	
39.8	36.7	17.2	66.7	8.6	1.2	

二つの類型に有意な差を見ることが出来る。すなわち、「中高年層過剰雇用企業」では「重点施策になっている」、「施策の一つとして推進している」の合計の割合が「青年層適正雇用企業」よりも一一・一％ポイント上回っており、二つの類型の間で大きな差を示している。他方、「青年層適正雇用企業」では「実施の予定はない」とする企業の割合が三〇・三％あり、「中高年層過剰雇用企業」との間では一〇・七％ポイントの大きな差になっていることがわかる。

次に、アウトブレイクメント業、人材銀行などの外部機関の利用による中高年従業員の再就職の斡旋を企業がおこなうことは比較的最近に開始された業務であるが、この点についての調査結果である図表21によれば、ここでも「重点施策になっている」、「施策の一つとして推進している」の合計で、その数値自体は多くないものの、「中高年層過剰雇用企業」が「青年層適正雇用企業」を九・五％ポイントも上回っていることが指摘できる。また、「実施の予定はない」とする企業が「青年層適正雇用企業」で六四・一％と非常に多く、また「中高年層過剰雇用企業」よりも一五・八％ポイントも多いという有為な差を示していることが注目される。

以上の諸点を総合すると、「中高年層過剰雇用企業」では中高年従業員層について、排出の意思と努力が強くあらわれ、「青年層適正雇用企業」では雇用の維持が比較的強く見られるということができるのであって、この問題についての日本の大企業の姿勢は従業員の年齢構成によって必ずしも一様ではないことが知られよう。

図表 23 中高年に欠け

	合計	進取の精神, 好奇心の欠如	環境変化を理 解し、認識で きる能力の欠 如	基礎的な専門 職業能力の欠 如
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	63.8	52.2	7.8
「青年層適正雇用企業」	100.0	57.9	48.6	9.7
全 体	100.0	58.9	49.6	10.0

第四項 中高年従業員層の能力の問題

中高年になって就業能力が低下するかどうかということ、それ自体が大きな問題であろうが、ここでは企業がこの問題についてどのような姿勢と思想を持っているかについて、二つの類型を比較して、その特性を考えてみたい。図表22によれば、最も多いのは「能力向上の見通しがあれば、雇用を維持する」とする回答であるが、「中高年層過剰雇用企業」では「青年層適正雇用企業」よりも、その割合が七・七ポイントも低くなっていることが注意されよう。それに代って「中高年層過剰雇用企業」では「青年層適正雇用企業」よりも「賃金を調整したうえで、ポストにこだわらない専門職として雇用を維持する」とする回答割合が九・五ポイントも上回っていることが注目されるのである。このことは中高年層については、能力の向上の見通しがあれば中高年層の雇用を維持する意思があるけれども、その見通しは暗そうだから、能力は現状通りとして賃金制度を修正して専門職として雇用維持の努力をしようとする姿勢が「中高年層過剰雇用企業」類型を代表値としてあらわれている、と見ることができるとはなからうか。

それでは中高年層に欠けている能力の指摘について二つの類型でどのような特性が見られるであろうか。図表23がその結果である。

すなわち、「斬新なアイデア、構想を生み出す能力」、「進取の精神・好奇心」、「環境変化を理解し、認識できる能力」という三つの能力の欠如を指摘する回答が最も多く、これに

図表 24 従業員の自立化

	合計	若いうちから 雇用期待したい	40歳以上 雇用期待したい	この問題には 触れたい	自立化は できると 思う	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	14.2	44.8	31.0	1.7	8.2
「青年層適正雇用企業」	100.0	15.2	31.7	45.2	1.7	6.2
全体	100.0	14.6	35.5	39.0	2.2	9.3

つづいて「コンピュータを駆使する能力」、「パソコンなどOA機器活用能力」など情報機器活用能力の欠如を指摘する企業の割合が多い。この中で、情報機器活用能力の欠如については二つの類型の間で大きな差は見られないけれども、「中高年層過剰雇用企業」では「青年層適正雇用企業」にくらべて「斬新なアイデア、構想を生み出す能力の欠如」で九・〇％ポイント、「進取の精神・好奇心の欠如」で五・九％ポイント、「環境変化を理解し、認識できる能力の欠如」では三・六％ポイントも回答割合が高くなっている。このことは前掲の図表22と関連させて考えてみる必要がある。というのは、これらの三つの能力は、組織の中に定着し、ゼネラリストとして育成され、管理・監督者として第一線の業務から遠ざかろうとしている企業内中高年従業員にとって、今まではほとんど期待されてこなかった能力要素であって、企業環境の俄かな変化によって強く要求されても急に対応することができない、無理な要求能力であり、またどの能力要素も、中高年全体というよりも著しく個人差が見られる能力要素であると考えられるからである。つまり、「中高年層過剰雇用企業」で特に欠如が指摘されるこれらの能力要素は、それらが指摘され、その上で「能力向上の見通しがあれば雇用を維持する」とされるとすれば、中高年層の間では、もちろん、それらの能力の向上のために企業が再教育訓練についてどれほどの努力を払うことにも依存するけれども、一般的にいえば、個性ある少数の中高年従業員しかその雇用を維持しないと宣言されるに等しいという結論に導かれることになる。

第五項 「終身雇用慣行」の問題

終身雇用慣行の問題について二つの類型を比較してみよう。図表24で定年までの雇用を保障することが必ずしも容易ではなく、なっている実情のもとで従業員が企業帰属から離れて自立化を促進させることについての意見を問うた結果を示している。

図表24によれば、「中高年層過剰雇用企業」では「四〇歳を超えたら、定年までの雇用保障の困難さを認識して、自身の職業能力を高めて、当社での雇用継続に過大な期待をもたないようにして欲しい」とする回答が四四・八%と他の意見を圧倒する高い割合になっている。これにくらべて「青年層適正雇用企業」では「この問題には出来るだけ触れないで置きたい」とする回答が四五・二%を占めた。後者は日本の企業の今までの雇用慣行から一般的傾向として予測することができる回答だが、前者の回答が「中高年層過剰雇用企業」で多くを示したのは、この類型の特性と見てよいと思われる。すなわち、日本の企業の中に従業員が中高年齢に達したら雇用継続の意思を持たない、いわゆる「半身雇用」の企業類型がはつきりと姿をあらわした、と見ることができるであろう。

そこでこの観点から図表24を見直してみると、このような「半身雇用」の思想が日本の大企業の中でかなり広く普及していることが読み取られる。すなわち、「四〇歳を超えたら、定年までの雇用保障の困難さを認識して、自身の職業能力を高めて、当社での雇用継続に過大な期待をもたないようにしてほしい」とする回答と、「従業員は若いうちから、定年までの雇用保障の困難さを認識して、自身の職業能力を高めて、当社での雇用継続に過大な期待をもたないようにしてほしい」とする回答を合計すると、「中高年層過剰雇用企業」では五九・〇%とほとんど六割に達する高率になる。こうなると「中高年層過剰雇用企業」の類型では「半身雇用」の姿がはつきりとあらわれているといわ

ざるをえまい。ところが、「青年層適正雇用企業」の類型をみると、この二つの回答の合計もまた四六・九%の高率を示しており、前述の「この問題には出来るだけ触れないで置きたい」とする回答に「従業員の自立化はできるだけ抑制したい」とする回答を合計しても、その比率を上回っているのである。このことは「青年層適正雇用企業」としても、中高年層従業員の継続雇用に固執しているわけではなく、「半身雇用」に親和性をもつ企業がこの類型の中に半数近く含まれていることを示している。これらのは、日本の大企業の中では「半身雇用」という雇用思想が成長してきていることを示唆しているのではないだろうか。

この点をさらに図表25で立ち入って検討してみよう。ここでは図表24の主題をより具体的に問うている。すなわち、設問順序で図表24の設問の配置場所とは大きく離れたところで、図表24で「従業員は四〇歳を超えたら当社での雇用継続に過大な期待をもたないでほしい」とする点を図表25では四五歳、五〇歳の年齢区分を置き、これに「四五歳以下でも転職先を求めてもらうことが望ましい」と「定年まで勤めて欲しいと思う」を設問として配置してある。

図表25によれば、「中高年層過剰雇用企業」では「定年まで勤めてほしい」とする企業は二四・六%と四分の一に過ぎず、「五〇歳を超えたら転職先を求めてほしい」とする割合が四六・一%と圧倒的に多い。このことから、いわゆる「半身雇用」の雇用継続の年齢限度は五〇歳までと定義することができるようになる。また、これに加えて、四〇歳またはそれ以下とする回答の割合も七・七%を示していることに注目しておきたい。「青年層適正雇用企業」では「定年まで勤めてほしい」とする企業の割合が三七・九%と四割近くに及んでいるが、それでも図表24でみた状況と同じように、「中高年層過剰雇用企業」の類型の特性と著しく異なるわけではなく、その程度がなだらかであるに過ぎない。すなわち、「中高年層過剰雇用企業」と同じように、「五〇歳を超えたら転職先を求めてほしい」とする回答の割合が三六・六%と高く、また、四〇歳またはそれ以下とする回答の割合も八・三%と、「中高年層過剰雇

図表 25 従業員の転職

	合計	40歳を超えたら転職が望ましい	45歳を超えたら転職が望ましい	50歳を超えたら転職が望ましい	40歳以下で転職が望ましい	定年まで勤めたい	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	100.0	3.0	18.5	46.1	4.7	24.6	3.0
「青年層適正雇用企業」	100.0	3.1	14.1	36.6	5.2	37.9	3.1
全体	100.0	4.0	15.6	37.8	4.3	34.0	4.3

用企業」とほとんど異なるのである。このことは中高年従業員の雇用継続については、二つの類型で有意の差はあるものの、類型の性質が全く異なるとはいえないことを示していると考えられよう。

第六項「半身雇用」の確立

この調査の最大のハイライトは、上場企業（従業員三百人以上に限定）、未上場企業（従業員千人以上）における終身雇用慣行維持企業がどれほどの割合であろうか、という点である。そのために次の二つの設問についての回答のクロスを求めた。

「〇二〇（雇用施策の基本理念）」

従業員の高齢化、ポスト不足が進み、人材の高い変化適応能力が求められる中で、貴社では雇用施策の基本理念としてどのような考えをお持ちですか。以下の中から最も近いものを一つだけ選び番号に〇をつけて下さい。

一、全員の定年までの雇用保障は無理だから、当社では一般的に事実上の雇用は何歳までだという上限年齢を基本施策としてもつべきである。（いわゆる企業グループによる雇用保障の場合を除く）

二、全員の定年までの雇用保障は無理だから、当社では一般的に事実上の雇用は何歳までだという上限年齢を従業員に明示すべきだと思う。（いわゆる企業グループによる雇用保障の場合を除く）

三、全員の定年までの雇用保障は無理だから、当社では一般的に事実上の雇用は何歳までだという上限年齢を新入社員に明示すべきだと思う。(いわゆる企業グループによる雇用保障の場合を除く)

四、全員の定年までの雇用保障をぜひとも守りたい。(いわゆる企業グループによる雇用保障の場合を除く。)

五、その他(具体的に：)

「Q七(従業員の転職)

新卒採用の正規常用従業員の動続に対する姿勢として、貴社で望ましいと考えるものはどれですか。次の中からあてはまるものをつだけ選び、番号に○をつけて下さい。

- 一、市場環境の変化、構造転換が激しく進んでいるので、四〇歳を超えたら転職先を求めてもらうことが望ましい。
- 二、市場環境の変化、構造転換が激しく進んでいるので、四五歳を超えたら転職先を求めてもらうことが望ましい。
- 三、市場環境の変化、構造転換が激しく進んでいるので、五〇歳を超えたら転職先を求めてもらうことが望ましい。
- 四、市場環境の変化、構造転換が激しく進んでいるので、四〇歳以下でも転職先を求めてもらうことが望ましい。
- 五、経済情勢の如何にかかわらず、一旦わが社に就職したら定年まで勤めて欲しいと思う。」

Q二〇は雇用施策についての企業の基本理念についての設問である。この設問について選択肢の一―三を「社員全員の定年までの雇用保障は無理である」、四を「社員全員の定年までの雇用保障をぜひとも守りたい」として整理し、その上でQ七の従業員の転職について選択肢の一―四を「市場環境の変化、構造転換が激しく進んでいるので定年前に自発的に転職して欲しい」、五を「一旦わが社に就職したら定年まで勤めて欲しい」として整理して、そのクロス回答結果を求めた。図表26がその結果である。

すなわち、図表26によれば、全社員について定年までの雇用保障をぜひ守りたいと考え、全社員に対して、経済情

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

図表 26 終身雇用維持企業の割合（大企業 222 社 1987 年，％）

期待 施策	いったんわが社に就職したら定年まで勤めて欲しい	市場環境変化、構造転換が進んでいるので定年前に自発的に転職して欲しい	計
全社員の定年までの雇用保証を企業内でぜひ守りたい	32.9	33.3	66.2
全社員の定年までの雇用保証は無理だ	5.4	28.4	33.8
計	38.3	61.7	100.0

図表 27 今後の労務管理に関する意識（％）

企業規模	全企業	採用・人事基本的考え方			
		重視する 終身雇用慣行を	こだわらない 終身雇用慣行に	どちらともいえ ない	不明
計	100.0	19.1	39.9	30.5	10.4
5,000人以上	100.0	44.0	32.0	23.1	0.9
1,000～4,999人	100.0	29.6	39.1	29.4	1.9
300～999人	100.0	26.8	41.1	29.0	3.2
100～299人	100.0	20.4	41.2	31.4	7.0
30～99人	100.0	17.7	39.5	30.5	12.4

労働省「昭和63年雇用管理調査結果速報」昭和63年7月

勢の如何にかかわらず、いったんわが社に就職したら定年まで勤めて欲しいと期待する企業が「終身雇用維持企業」であろう。その企業は三二・九パーセントを占めるに過ぎない。

ところで、この状況にもとづいて労働省政策調査部産業労働課が、所管する雇用管理調査において、この結果に関心をもち、われわれの調査よりもはるかに大規模で同一趣旨の設問を昭和六三年度に設けた。その結果は図表27に見る通りである。

図表27によれば、「終身雇用慣行」を重視する企業は全体の一九・一パーセントを占めているに過ぎない。ところで、五千人以上雇用企業では四四・〇パーセント、千人～五千人未満雇用企業では二九・六パーセントという結果になっている。そこでこの結果について千人以上雇用企業として一括し、その回答企業

図表 28 経済同友会昭和 63 年「年頭見解」(1月 30 日発表)

経営組織の革新

企業は、経営環境の変化に対して、人の採用・処遇、組織などの面での革新にも取り組まねばならない。

技術の高度化、需要のソフト化・サービス化、多様化・個性化・短命化、さらには経営の国際化などの変化に柔軟に対応していくためには、採用における「新卒一括採用」、採用後の「終身雇用」、年功賃金、「ピラミッド型の経営」は部分的に修正せざるをえない。こうした変化に対応するには、「スカウト型の採用」、採用後の「流動化」「能力給化」、さらには組織面でも「ネットワーク型組織」を積極的に取り入れていく必要がある。従来のピラミッド型経営にこうしたネットワーク型経営が加わることにより、日本独自といわれた日本的経営も次第に変容し、いわゆる“経営の国際化”へとつながっていくことになろう。

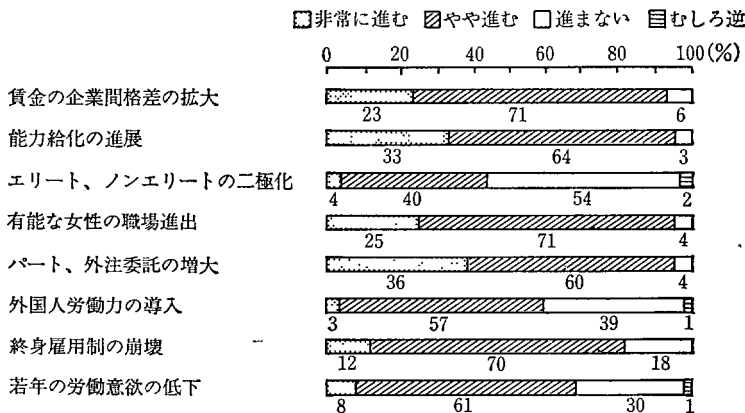
数全体について再集計すれば三三・四パーセントになり、われわれの調査結果とほとんど等しいことになる。すなわち、全体としてみれば、千人以上雇用の大企業について考えると、その三分の一がやっと「終身雇用維持企業」だということになる。実態として「半身雇用」はここまで到達したか、という感が深い。

この調査結果が生じた一九八八年は「半身雇用」について記念すべき年であった。というのはこの年の一月の「年頭見解」で、経済同友会が図表 28 の見解を発表したからである。

すなわち日本の大企業経営者は自身の意思決定によって「終身雇用」から「雇用の流動化」への転換を文書によって外に向けて公けに発表したのである。この意味は大きい。この経営者の公式発表は経済同友会が会員に対して行った図表 29 のアンケート調査結果で明確に裏づけられている。すなわち、経済同友会の会員経営者の八二パーセントが「終身雇用制の崩壊」が「進む」と答えているからである。

慣行を維持する意欲がないことを明白にする証拠であると考えてよいだろう。このことはこの調査の重要な意義ではないだろうか。

図表 29 従業員について



出典：(社)経済同友会「日本経済の長期トレンドと企業経営に関するアンケート」調査結果概要 61年10月

第七項 世代交代の姿勢

以上、日本の大企業における中高年従業員についての、これからの経営環境に向けての能力の致命的欠如の指摘を観察し、さらに従来の「終身雇用慣行」から一転して五〇歳までの「半身雇用」の姿勢を取るようになった傾向を見てきた。これらの観察は一体何を示唆するものであろうか。さまざまなことが考えられるであろうが、その一つとして図表30を手がかりとして検討を加えてみよう。

図表30は経営戦略遂行の基幹的人材と題して「今後の厳しい環境下での生き残り戦略を遂行する中心となっていく人材は貴社ではどの年齢層の社員ですか」と、基幹的人材の年齢の層別化についての回答を求めた結果を示している。

図表30によれば、「青年層適正雇用企業」では「団塊の世代の活性化に期待をかける」とする回答が五三・四％と圧倒的に高い割合を示している。「青年層適正雇用企業」は、いうまでもなく、三〇〜三四歳層の雇用量が適正であるとする企業の集まりである。この「青年層適正雇用企業」の類型において、この年齢層につづく、現在、三〇歳代後半の年齢層に当たる団塊の世代を戦略遂行の中心世代にしたいと

図表 30 経営戦略遂行の基幹的人材として最も重視する世代

	合計	30歳台およびそれ以下	団塊の世代	中高年層	新人類世代	無回答
「中高年層過剰雇用企業」	232 100.0	33.2	21.1	21.6	15.1	9.1
「青年層適正雇用企業」	290 100.0	30.0	53.4	11.4	3.8	1.4
全体	100.0	28.5	54.7	11.4	3.2	2.2

いうことは、この「青年層適正雇用企業」では、三〇歳代を中心として従業員の世代交代を図りたいとする企業の姿勢を示唆しているのではないだろうか。このことは、この「青年層適正雇用企業」の類型において、「全面的な世代交代を行い、三〇歳台およびそれ以下の層に任す」という、従来の組織の年齢別秩序からみれば、やや極端な選択股を選んだ企業の割合が三〇・〇%の多さに達していることを考え合せれば、決して架空の推測ではあるまい。そしてこのことは、この「青年層適正雇用企業」において、「中高年層を第一線として活用していく」とする企業の割合が一・四%と一割強に過ぎないことによって傍証されているように思われるのである。

この視点から「中高年層過剰雇用企業」の類型をみよう。「中高年層過剰雇用企業」では「中高年層を第一線として活用していく」とする割合が二一・六%と「青年層適正雇用企業」の場合にくらべて約二倍になっているが、それでもこの割合が特に多いわけではない。それよりも、「全面的な世代交代を行い、三〇歳台およびそれ以下の層に任す」とする割合が三三・二%と三分の一になっており、また、「それ以下の層」としての「二〇歳台（いわゆる新人類世代）の活用を最重視する」とする回答を加えると四八・三%とほとんど半分に達することを考え合せれば、「中高年層過剰雇用企業」の類型は「青年層適正雇用企業」よりも一層進んだ世代交代への姿勢を示していると思われることができる。

以上の検討によれば、経営戦略遂行のための基幹的人材として現在の中高年層に中心を置くのではなく、「中高年層過剰雇用企業」ほど、「半身雇用」の姿勢を取りながら、三〇

歳台およびそれ以下の年齢層へと中心を移行しようとしていること、すなわち企業の既存の人材の中での世代交代を行いたいとする姿勢を打ち出していることを示しているといえるであろう。このことは、この調査の結果の一つの成果であるように思われる。

ところで、全体としては、その五四・七%が「団塊の世代」を基幹人材として最も重視すると答えていることに注目する必要がある。すでに「はじめに」で述べたように、「団塊の世代」は今では四〇歳台に入った。そこで、改めて「団塊の世代」について次章以下で検討してみることしよう。

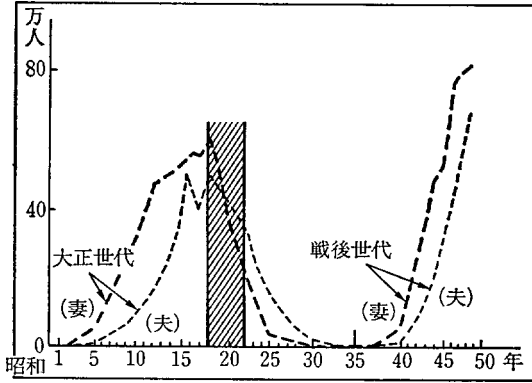
第二章 「団塊の世代」の社会的存在の意義

第一節 「団塊の世代」の出生と成育

人間は所与の社会環境において一回限りの人生を自身で生き抜いていく存在であって、その中で社会的な世代論が成立する為には、ある特定の期間に生まれた人々が社会的存在として共通の体験を持ち、そしてそれらの共通の体験がそれらの人々に共通の社会的意識を持たせ、その意識によって共通の社会的行動様式をとらせている、ということが実証されねばなるまい。それらの人々がこのような意味での世代を形成しているということは、青少年期以後の生涯について実証されねばならないから、現在三〇歳台後半期である「団塊の世代」の場合には、まだその世代論は終らないといわねばならないであろう。

そこでここでは、「団塊の世代」が今までに日本の社会において、どのように一回限りの特殊な体験を経過してき

図表 31 団塊の世代の両親は大正ヒトケタ出生



出典：厚生省「人口動態統計」・世代別結婚件数年次別推移

たかということを取り上げ、そのことからどのような世代特性が指摘できるかということについて考えることにしよう。以下では、その特殊な体験の項目を列挙していくことにする。

第一項 大正ヒトケタ世代を両親とする大量の出生者（団塊として
の出生）

図表31で見ると、昭和二二年～二四年生まれ（団塊の世代）の両親で最も多いのは大正ヒトケタ出生者（図表32を参照）であって、その理由は大戦という両親の一回限りの体験を抜きにしては考えられない。大戦後の平和の到来による慌しい出産がこの年齢層を「団塊」たらしめたのであった。

昭和二二年～二四年出生者はその人数が際だって多数であるということに特徴がある。この年齢層を含む五歳刻みの年齢別人口構成の推移を図表33で見れば、そのことは一目瞭然であろう。図表33で枠で示したのがこの世代であって、昭和二五年から現在に至るまで、どの年においてもその割合が最も大きいのである。

この傾向はこの年齢層の死まで続くと考えられるのだが、もう一つ、急いで指摘しておかねばならないことは、この年齢層に一足先行する

図表 32 現存サラリーマンの世代区分

世代名		世代区分	世代の原体験
旧 世 代 (戦前・戦中派連合)	I	戦前世代 1915 (大正 4) 年生まれ以前	欧米文化の吸収 大日本帝国の思想 大正デモクラシー 家制度、軍隊経験
	II	戦中世代 1916 (大正 5) 年～ 1930 (昭和 5) 年生まれ	戦争一色の青少年期 戦後民主主義の劇的经验
	III	戦後世代 1931 (昭和 6) 年～ 1945 (昭和 20) 年生まれ	戦時中の疎開 戦後焼跡の青少年期 純粹戦後教育世代
新 世 代	IV	団塊の世代 1946 (昭和 21) 年～ 1950 (昭和 25) 年生まれ	戦後ベビーブーム世代 高度成長の青少年期 大学紛争
	V	モラトリウム世代 1951 (昭和 26) 年～ 1959 (昭和 34) 年生まれ	テレビっ子世代 高度成長から石油危機 の青年時代 三無主義、シラケの世代
	VI	新人類世代 1960 (昭和 35) 年生まれ以降	感覚派世代 豊かさが当然 共通 1 次試験

出典：津田真澄編著「新世代サラリーマンの生活と意見」東洋経済新報社，昭 62

年齢層が昭和三〇年以降から次第にその割合を高めてきており、昭和五〇年以降になると、その大きさが一段とこの年齢差を縮めていることである。このことは勤労者としては直近の先輩層がこの年齢層に覆いかぶさる要因が強まってきたことを示唆しているといえるであろう。

とはいえ、この年齢層は現在では三〇歳後半から四〇歳台に入りつつあるのだが、図表 34 で見るように、わずか三年で七一〇万人になるといって、現在でも突出して多い年齢層になっている。そして、この年齢層を両親とする「団塊の二世」が今や労働力人口に入ってきてきつつあることが図表 34 で読み取られよう。

第二項 二部授業の小学校の世代
この世代が社会意識を持つ最初の契機は小学校の二部授業であった。小学校入学は昭和二九年から開始されるのだが、図表 35 がその増加ぶり

図表 33 日本の5歳別人口構成

(%)

年齢区分 年	0～ 4歳	5～ 9歳	10～ 14歳	15～ 19歳	20～ 24歳	25～ 29歳	30～ 34歳	35～ 39歳	40～ 44歳	45歳 以上	計
昭20	12.8	11.9	12.0	10.9	7.6	6.1	6.2	6.0	5.7	20.8	100.0
昭25	13.5	11.4	10.5	10.3	9.3	7.4	6.3	6.1	5.4	19.8	100.0
昭30	10.4	12.3	10.7	9.7	9.4	8.5	6.9	5.7	5.5	22.9	100.0
昭35	8.0	9.9	11.8	10.0	8.9	8.8	8.0	6.5	5.4	22.7	100.0
昭40	8.3	8.0	9.3	11.0	9.2	8.5	8.4	7.6	6.1	23.8	100.0
昭45	8.5	7.9	7.6	8.8	10.2	8.7	8.1	7.9	7.1	25.2	100.0
昭50	8.9	8.0	7.4	7.1	8.1	9.6	8.3	7.5	7.3	27.8	100.0
昭55	7.3	8.6	7.7	7.1	6.7	7.7	9.2	7.9	7.1	30.7	100.0
昭60	6.2	7.0	8.3	7.4	6.8	6.5	7.5	8.9	7.5	33.9	100.0

備考: □は団塊の世代を主構成とする年齢層

出典: 総務庁統計局

を端的に伝えている。プレハブ校舎、午前・午後の二部授業、給食の開始といふなかだったが、教科書不足はなかった。

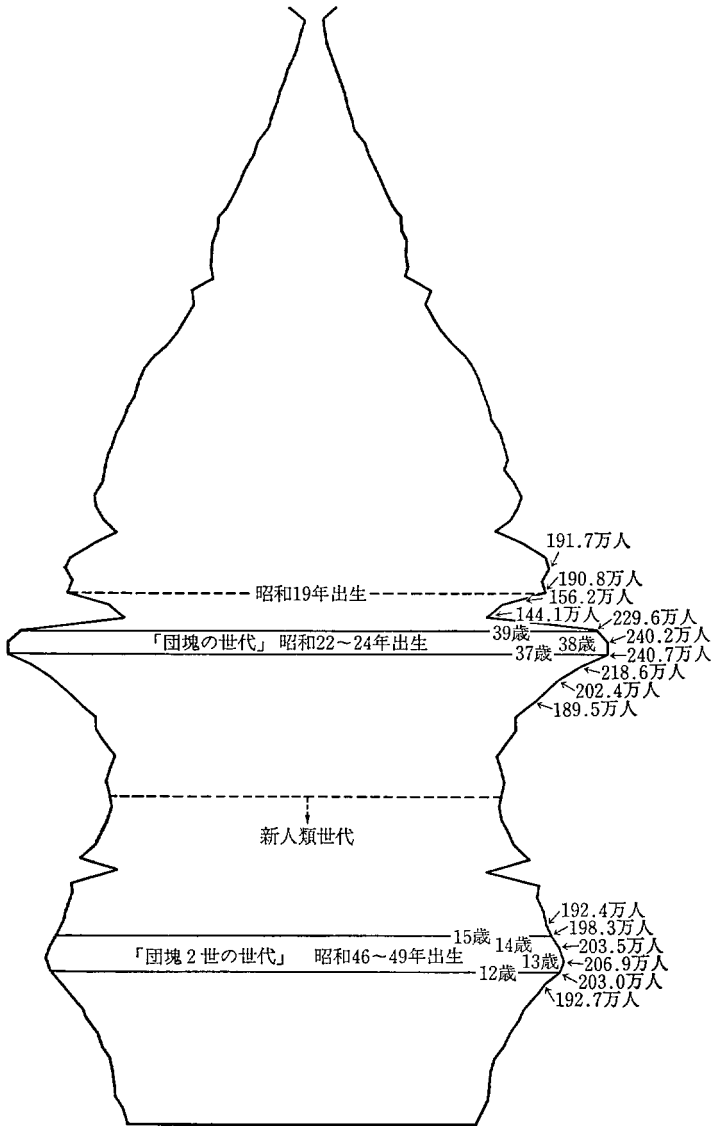
教育環境はよくなかったが、先生の中には教育に情熱を持った先生が多かったようである。その若干の例を引用して見よう。「三年生の時に、教室で、民主主義の世の中になった、日本は戦争を永久放棄したのだ、と教師が語ったのを非常な希望をもって聞いた。この時、あまりにも強い希望を抱いてしまったのでその後、次々に機会あるごとに裏切られていく感じがして、許せない気持ちに陥った。」(Hのさん、女性)、「教師は戦後の民主主義への希望を強くもっていたに違いないし、その教師への感動は大きかった。」(Iのさん、男性)、「わが世代・昭和二十二年生まれ」(河出書房、昭和五三年)。これらの教師の多くは二〇歳台の大正フタケタ生まれであって、「団塊の世代」の両親とは異なる社会意識を持っていたように思われる。

第三項 工業化社会の経済成長過程の世代

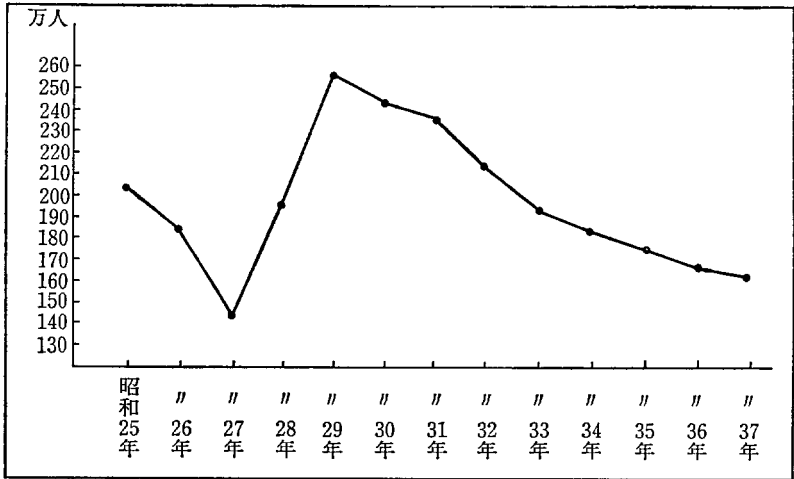
「団塊の世代」の両親たちは「戦中世代」として、戦前世代

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

図表 34 現在の年齢別人口構成（昭和61年、総務庁統計局）



図表 35 小学校入学者数の推移



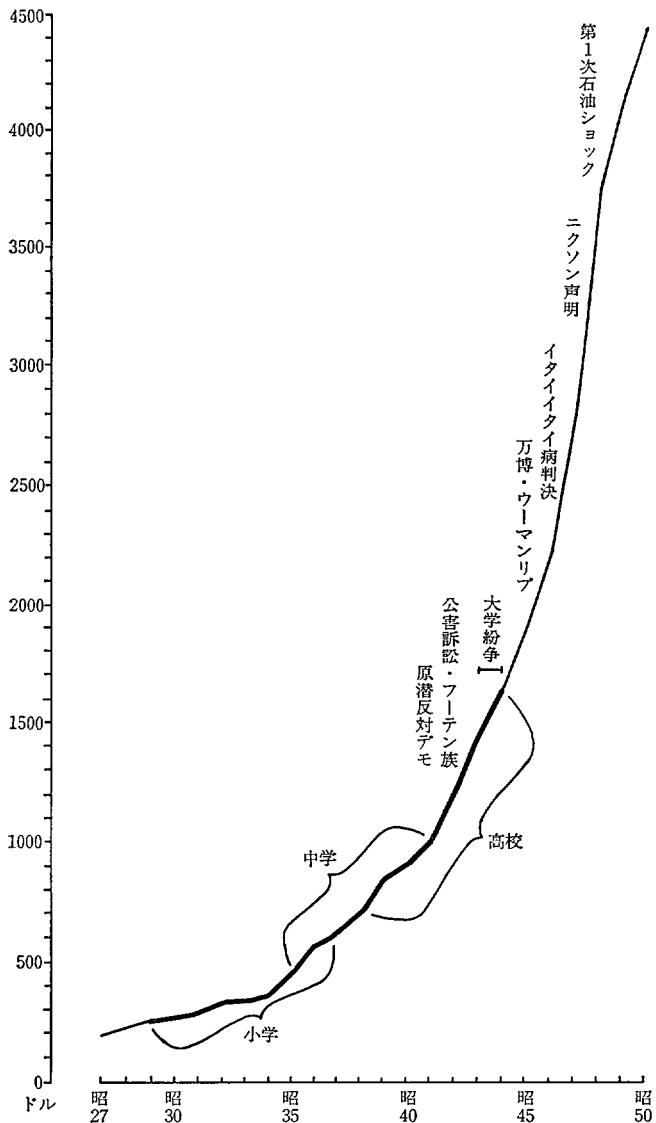
と共に、戦後の経済再建・工業化の中心世代として働いた。そして図表36で見るように、社会を貧困から離脱に導いていった。

「団塊の世代」はこの両親たちの努力の中で急速に生活の向上を体験していった。昭和二八年にはNHKがTVを開局し、三四年には民放TVが開局、三五年にはカラーTVが登場した。三九年には東京都の高速道路が開通し始め、東海道新幹線が営業を開始した。この年は東京オリンピックの年、四〇年には「緑の窓口」が開設される。「団塊の世代」は小学校、中学、高校（進学率六七〜七一％）と進学するにつれて生活の豊かさを体験していったが、それと共に急速な工業化の歪みをも知っていた。太平洋ベルト地帯への工業集積と都市化による過密化、日本海側地帯の過疎化、サリドマイド禍（昭和三七年）に始まる公害問題、企業批判の頻発などがこれに当たる（図表37の年表を参照）。

第四項 高学歴化と受験戦争

大正ヒトケタ世代の急速な被用者化の進行は「団塊の世代」の両親たちに学歴の社内における高い尊重度を教え、両親は子供である「団塊の世代」に高学歴化を求めることになる。数が多いこ

図表 36 団塊の世代の青少年時代
(1人あたりの GNP ベース, 米ドル換算)



図表 37 団塊の世代の青少年期

団塊の世代の年齢と年代	世界	国内	青少年関係
昭和37 (1962)年 13～15歳	イギリス、西ドイツで核兵器禁止大行進 アメリカ、ベトナム戦争介入を公式に認める アメリカ・ソビエト、キューバのソビエトミサイル基地建設紛争	サリドマイド睡眠薬奇形児問題化 社会党、江田ビジョン論争 港湾労組24時間スト、炭労、石炭政策で非常事態宣言 新産業都市建設促進法公布	小・中学校に全国一斉学力テスト実施ノ TV受信1000万突破 日紡貝塚、世界選手権(バレーボール) 「青田刈り」「スモッグ」「無責任時代」「入づくり」の言葉の流行
昭和38 (1963)年 14～16歳	アメリカ、人種差別反対デモ、ケネディ大統領暗殺 南ベトナム、クーデター、ゴ・ジン・ジェム大統領殺害 韓国、朴大統領就任ヒッピーの運動活発化の風潮	池田内閣、米原潜の日本寄港申し入れに原則的同意 日ソ貿易協定調印 衆議院選挙(自民283, 社会144, 民社23, 共産5) 最高裁、松川事件全員無罪、砂川事件全員有罪判決	能研テスト高校生実施、反対運動 プロバングス利用家庭が都市ガス利用よりも増加 「押し屋」、「バカンス」、「流通革命」、「昔ガリ勉いま録勉」の言葉 革マル派全学連結成
昭和39 (1964)年 15～17歳	パナマ、反米闘争高揚 キプロス、ギリシャ、トルコ住民衝突 韓国、日韓会談反対、大統領退陣要求の学生運動激化 ラオス、内戦激化 アメリカ、パークレー学生紛争(60年代米学生運動の始まり) ソビエト、フルシチョフ第1書記辞任 中国、最初の原爆実験	東京オリンピック IMF 8 条国移行、OECD 加盟、総評 4.17 スト、共産党反対運動、池田・太田会談でスト中止 共産党内紛、志賀義雄ら除名 佐藤内閣成立 原潜佐世保入港反対デモ	文部省「道徳教育指導資料」発表 東海道新幹線開業 東京都内高速道路 1.4 号線開通 「ウルトラC」「根性」「オレについてこい」「シェー」の言葉流行
	アメリカ、継続的な北ベトナム爆撃を開始	佐藤首相、アメリカの北爆を支持	中央教育審議会「期待される人間」草案発

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

<p>昭和40 (1965)年 16～18歳</p>	<p>「聖域は存在しない」 (中国爆撃の可能性) と声明 アメリカ、ドミニカ派 兵、休戦協定 日韓基本条約調印、韓 国学生反対デモ シンガポールがマレー シャから独立 第2次印パ紛争発生 ソビエト宇宙船、最初 の宇宙遊泳</p>	<p>原水禁運動分裂 ベ平連最初のデモ行進 名神高速道路全線開通 東大病院などで無給医 局員の診療拒否闘争</p>	<p>表 教科書検定について家 永三郎訴訟はじまる お茶の水女子大、学生 寮管理規定反対スト 郵便日曜配達廃止 石川島播磨、世界最大 のタンカー進水 エレキギター大流行</p>
<p>昭和41 (1966)年 17～19歳</p>	<p>ベトナム米軍、ガス 弾、化学薬品爆弾使用 南ベトナム、反政府、 反米運動の全土への拡大 オーストラリア、西ド イツでベトナム反戦の 大規模デモ アメリカ、国際収支赤 字になる、サンフラン シスコ黒人大暴動、州 兵出動 中国、紅衛兵組織され、 プロレタリア文化大革 命始まる 中国、最初の核ミサイ ル発射実験</p>	<p>戦後最大の交通スト 総評、ベトナム反戦ス ト 四日市で老人、公害に 死の抗議</p>	<p>早大全共闘大学本部封 鎖(6月評決) 学術会議、建国記念日 設定に反対 文部省、全国一斉学力 テストを廃止 都立高校入試に学校群 の採用 ひのえうまで出生数 25%減少 フォークソング流行 三派全学連結成</p>
<p>昭和42 (1967)年 17～19歳</p>	<p>ストックホルム、ベト ナム戦犯国際法廷 ナイジェリア、ビアフ ラ内戦 イスラエル、アラブ連 合、第3次中東紛争 (6日紛争) 中国、最初の水爆実験 中国、文化大革命の嵐</p>	<p>衆議院選挙(自民277, 社140, 民社30, 公明25) 日共の中共非難の公然 化 資本取引自由化の開始 公取、再販価格維持制 の中止勧告 四日市ぜんそく公害 訴訟美濃部東京都知事</p>	<p>大規模な大学紛争の開 始(明治、ICU、法政) 青年医師連合、インタ ーン国家試験ボイコッ ト 羽田空港ビル、時限爆 弾爆発 都電廃止 新宿駅周辺にフーテン</p>

団塊の世代の年齢と年代	世 界	国 内	青 少 年 関 係
	アメリカ, 8月に史上最高のベトナム北爆, 国内にベトナム反戦運動, 黒人暴動の激化 東南アジア諸国連合 (ASEAN) 設立	「昭和元祿」(空前のボーナス支給)	族登場 3C 時代 (カー・クーラー・カラーテレビ) のはじまり
昭和43 (1968)年 19~21歳	北鮮ゲリラ, ソウルに侵入 南ベトナム全土でテト攻勢 (サイゴン突入) アメリカ, キング牧師暗殺, ロバート・ケネディ上院議員暗殺, 「貧者の行進」デモ, ニクソン再選 チェコスロバキア, 「ブラハの春」, ソビエト東欧軍による侵攻 フランス, バリから「5月危機」のデモ, ストライキ パレスチナ PLO 設立 中国, 劉少奇国家主席を除名 (文革)	米原子力空母エンタープライズ最初の日本寄港 (佐世保) イタイイタイ病原因を企業の公害と断定 水俣病, 阿賀野川水銀中毒が公害病に認定される 九州大学に米軍機墜落	116大学で紛争, 65校が紛争のまま越年, 早大紛争, 総長辞任 三派全学連, 新空港反対の成田抗争 日大全共闘結成 東大医学部紛争, 総長辞任 反戦デモ, 新宿を占拠 東大, 東教大, 来年の入試を中止 羽仁五郎「都市の論理」 中核派全学連結成
昭和44 (1969)年 20~22歳	スペイン, 学生運動による非常事態宣言 中ソ, ダマンスキー島, ゴルジンスキー島で武力衝突 南ベトナム, 臨時革命政府樹立 アメリカ, ベトナム反戦デモ激化 アメリカ, 宇宙船アポロ11号, 月面着陸	政府, 沖縄返還は「本土並み, 早期, 核つき」の方針を固める 自民党, 「靖国法案」を固める 原子力船「むつ」進水 東名高速道路開通 同和对策10カ年計画決定 大学運営臨時措置法成立	東大安田講堂に機動隊導入 京大, 日共派, 反日共派乱闘 社学同赤軍派, 大菩薩峠で軍事訓練 6月, 4年制大学379校のうち109大学で紛争 反戦フォーク流行 (サヨナラの総括, 友よ, 機動隊ブルース, 勝利

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

	<p>チェコスロバキア, 侵入抗議行動, 多数逮捕 リビア, カダフィー大佐クーデター 国連事務総長報告書「人間の環境に関する諸問題」 イスラエル, アラブ連合戦闘 米ソ, SALT 予備会談 北ベトナム, ホー・チ・ミン大統領死去</p>	<p>東京都, 老人医療無料化をきめ各地に波及 国産ロケット1号, 打ち上げ 全国スモンの会の結成 新日鉄, 合併成立</p>	<p>をわれらに, 戦争は知らない, フランシースの場合) ひげづら, バンタロン流行, マンガブーム 全国全共闘連合結成, 日共系全学連と激闘</p>
<p>昭和45 (1970)年 21~23歳</p>	<p>ナイジェリア, ビアフラ戦争終結 中国, 人工衛星打ち上げ アメリカ, ベトナム北爆再開, 国内で反戦行動激化 アメリカ, ウーマン・リブ統一デモ 北アイルランド, プロテスタント, カトリック系住民の銃撃線始まる ヨルダン, 内戦状態に入る (黒い9月事件) アラブ連合, ナセル大統領死去 チリ, アジェンデ大統領選出 国連, 中国招請, 国府追放決議</p>	<p>赤軍派, 日航機「よど号」ハイジャック 光化学スモッグ公害, 東京で最初の発生 米軍, 北富士で実弾演習開始 三島由紀夫, 切腹自殺 電電公社, LSI を開発 大阪万博開催 静岡田子の浦, ヘドロ問題</p>	<p>70年安保闘争 中核派, 革労協, 革マル派などの党派間戦争の激化の開始</p>
<p>昭和46 (1971)年 22~24歳</p>	<p>アメリカ, ソンミ事件 軍事裁判有罪判決 韓国, 軍事教練撤廃学生運動の激化 アメリカ, 金ドル交換</p>	<p>地方公害白書発表 第1・勸業銀行成立 成田空港一坪地主を強制執行で排除 チソン株主総会, ペ平</p>	<p>成田闘争 赤軍派, 米子市の相互銀行を襲撃 連合赤軍誕生</p>

図表 39 高校等への進学率（全国）

	計	男	女
昭和 34 年	55.4%	57.5%	53.2%
35	57.7	59.6	55.9
36	62.3	63.8	60.7
37	64.0	65.5	62.5
38	66.8	68.4	65.1
39	69.3	70.6	67.9
40	70.7	71.7	69.6
41	72.3	73.5	71.2
42	74.5	75.3	73.7

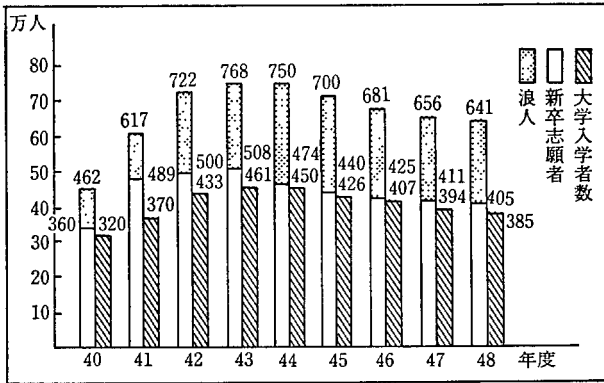
図表 40 大学等（短大・浪人をふくむ）進学率

	計	男	女
昭和 37 年	12.8%	18.1	7.4%
38	15.4	21.7	9.0
39	19.9	27.9	11.6
40	17.0	22.4	11.3
41	16.1	20.4	11.8
42	17.9	22.2	13.4
43	19.2	23.8	14.4
44	21.4	26.6	16.1
45	23.6	29.2	17.7

昭和四一年から「団塊の世代」は大学進学を開始する。大学は前年にくらべて五〇万人の増募を行ったが、昭和二二年生まれの進学希望者の多くを吸収することができず、図表40で見られるように、進学率は下がった。その中でも図表41で見られるように、浪人の人数が二四七万人になっていることが印象深い。この人数は四二年以降、進学率は急速に高まり、高学歴化の先鞭をつけていったことと並んで、浪人の人数もどんどん増え、昭和四三年には三〇〇万人を超えたのである。

大学紛争は昭和四〇年のお茶の水大学に始まり、四一年には早大全共闘が結成されて大学封鎖を行ったが、紛争が一挙に全国を拡大したのは昭和四二年、「団塊の世代」が一八〜二〇歳の時代であって、大学紛争はまさに「団塊の世代」の象徴であったといえる。図表42は大学紛争のピークとなった昭和四四年二月の全国紛争地図を示している。この地図は第一には、その広がりが注意されるが、第二には、その運動の分裂の深刻さが注目される。社会運動にお

図表 41 大学入学志願者数の推計表（文部省）



ける「団塊の世代」は一枚岩となりえないことを自身で証明したといえよう。

第二節 勤労者としての「団塊の世代」

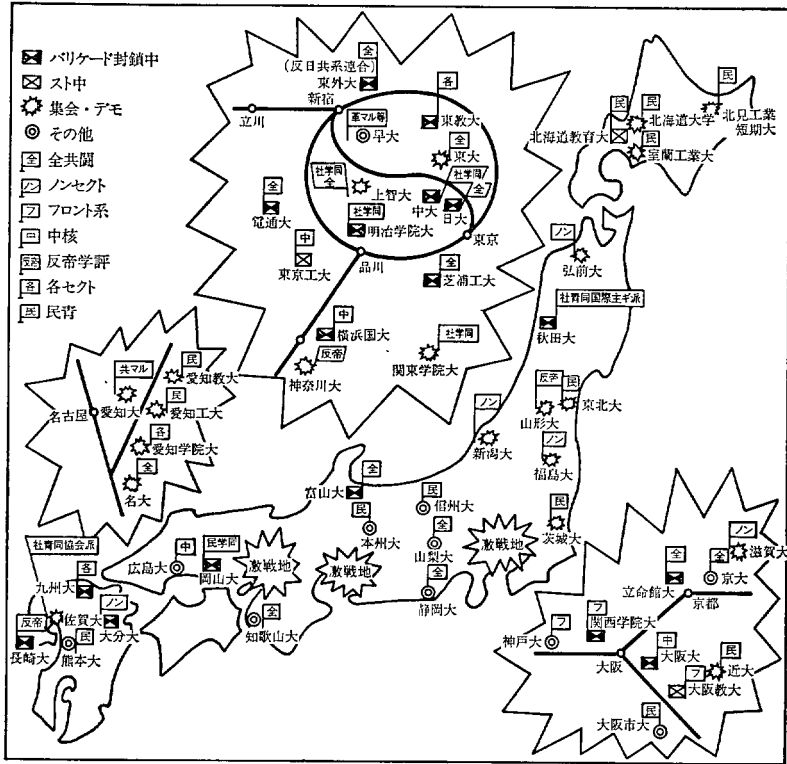
第一項 二〇歳台の「団塊の世代」の意識

多くのセクトを生み出しながら、大学紛争は昭和四五年には急速に退潮する。この時、「団塊の世代」は二一〜二三歳、その大部分は卒業した。各セクトは大学外に運動を展開し始めたが、多くの学生を魅きつけることは出来なかった。「団塊の世代」の社会運動は大学内に限られたといえる。時代は超高度成長の真只中であり、企業は若年層労働力の供給不足に悩んでいて、企業への入社は非常に容易であったので、「団塊の世代」の関心の転換は実に速かったといわねばなるまい。

在学時代から二六〜二九歳までの「団塊の世代」の政治意識として、その政党支持の動向を図表43で辿ってみよう。ここでは、もちろん、社会環境、政治動向の変化が影響しているのだが、「団塊の世代」の二〇歳前半時代と後半時代で政党支持の動向に大きな変化が見られる。

すなわち、二〇歳前半時代には自由民主党支持が四割を占めて変わらず、社会党は支持が激減し、代って共産党支持が在学時代にくらべて支

図表 42 全国大学紛争地図

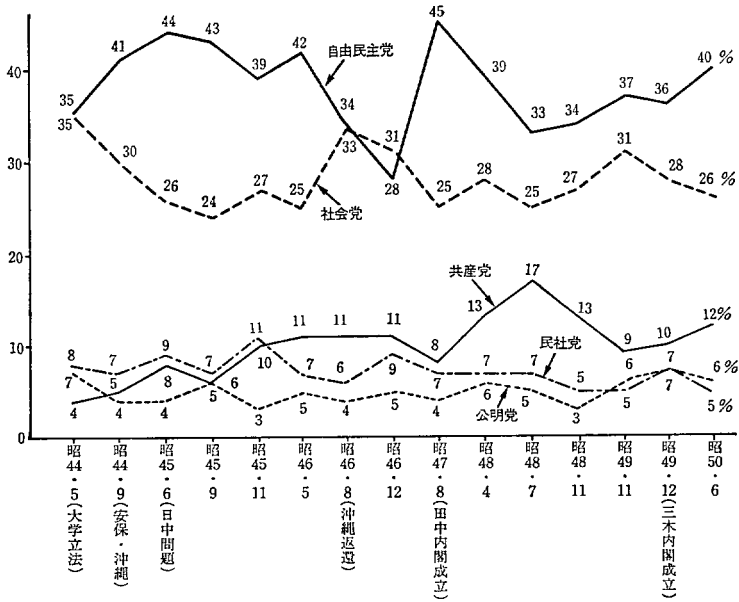


（「サンデー毎日」44年2月20日号より）

持率を高めてフタケタ台となった。二〇代後半になると、田中内閣成立の年を除いて自由民主党への支持率は三〇％に低落した。社会党の支持率も二〇％後半に低迷を続けた。共産党への支持率は落差が激しいけれども、概して前半時代よりも支持率が高まった。全共闘運動は反日共運動だったのだが、各年齢層において二〇歳台後半の「団塊の世代」の共産党への支持率が最も高いことが注目される。

次に新入社の特徴での「団塊の世代」の勤労意識を図表44で示す六つの項目で検討してみよう。この数値は昭和四

図表 43 青年期の「団塊の世代」の政党支持の動向



出典：『日本人の政治意識・朝日新聞世論調査の30年』朝日新聞社，昭和51年

四〇四六年入社者と昭和五九〇六一年入社者(「新人類世代」)の回答結果の平均値である。

「会社をえらんだ要因」Aについて「団塊の世代」では「自分の能力・個性が生かせるから」が最も多いが、「新人類世代」には及ばず、また「会社の将来性を考えて」でも「新人類世代」の方がはるかに多い。「団塊の世代」でかろうじて多いのは「仕事が面白そうだから」であるが、その比率自体は高くない。「団塊の世代」の会社を選んだ要因には迫力を欠いているように思える。恐らくその背景に高度成長の持続があったからであろう。

「どうすれば昇進できると思うか」Bでは「団塊の世代」で「実力をつける」が最も多く、しかも五割に近いことで「新人類世代」の「仕事を一生懸命やる」の割合と明白に対比されることに注目したい。実力の持つ意味は複雑だが、「団塊の世代」の自身を暗示していたのかもしれない。

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

図表 44 新入社時点での「団塊の世代」の勤労意識

A 会社をえらんだときの要因

	会社の将来性を考えて	自分の能力・個性が生かせるから	仕事がおもしろいから	技術がおぼえられるから	その他
団塊の世代	20%	26%	15%	9%	30%
新人類世代	30	31	8	11	20

B どうすれば昇進できると思うか

	実力をつける	仕事を一生懸命やる	人間関係をよくする	その他
団塊の世代	49%	27%	16%	8%
新人類世代	38	41	15	6%

C 職場の規則・規律を守るか

	守るのは当たり前だ	場合によっては守らない	個人をしばることは不都合だ
団塊の世代	57%	38%	6%
新人類世代	74	21%	6

D 上役が私生活に干渉することについて

	上役といえども干渉すべきではない	わからない	上役の責任上当然だ
団塊の世代	73%	18%	9%
新人類世代	67	23	10

E 日本社会は資本主義社会といわれているがどういう社会を望むか

	改良された体制を望む	現体制のままを望む	わからない	社会主義体制を望む	どうでもよい
団塊の世代	53%	22%	12%	8%	3%
新人類世代	24	50	18	2	5

F 労働組合は必要か

	あった方がよい	どちらともいえない	わからない	ない方がよい
団塊の世代	82%	10%	4%	2%
新人類世代	71	14	12	2

出典：日本生産性本部「働くことの意識調査」

「職場の規則・規律を守るか」Cでは「団塊の世代」の世代的特徴がよくあらわれているように思える。すなわち、この設問では「団塊の世代」新入社員で突出して「場合によっては守らない」という既成秩序への反抗の姿勢が顕著だからである。

「上役が私生活に干渉することについて」Dでも、Cと同じ特徴が見られる。すなわち、「上役といえども干渉すべきではない」とする割合が「新人類世代」よりもはるかに高いからである。

「日本の社会は資本主義社会といわれているが、どういう社会を望むか」Eの設問は「団塊の世代」にはやや答えにくい設問だろう。なぜならば全共闘運動が主張した社会体制は社会主義体制の選択に一括されるものではないからだ。大学紛争は既成秩序の破壊を指したのであり、その先での建設の思想は明示的ではなかった。そこで、ここでの設問では「改良された体制を望む」という選択が多くなることは当然のことのように思える。だが、この点でも「現体制のままを望む」が最も多い「新人類世代」とは全く異なる特徴を示しているといえよう。

最後に、「労働組合は必要か」Fの設問であるが、「あった方がよい」八二%と大部分の「団塊の世代」に思われていることは当然のことのように思える。これにくらべて「新人類世代」では「あった方がよい」が一番多いけれども、「どちらともいえない」、「わからない」がかなりの割合を占めていることに両者の世代差を思わせるものがある。

第二項 現在の「団塊の世代」勤労者の企業環境と意識

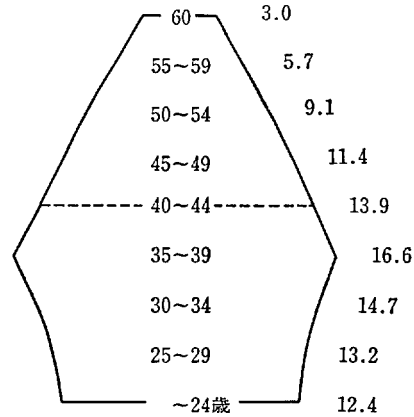
「団塊の世代」が入社後に気付いたことは先輩層の基礎学力の不足であった。先輩世代である「戦後世代」は焼跡世代、疎開世代とも呼ばれ充分な学校教育を受けなかった世代だったからである。それゆえに、「団塊の世代」社員は三〇歳台前半まで、平社員の気安さから、先輩社員に対してズケズケとものを言い、物おじしなかった。

ところで「団塊の世代」の入社が完了してから二年後の昭和四八年に第一次石油ショックがおこり、その後に五三年まで続く長期不況がやってきた。「団塊の世代」の甘い勤務スタイルは続きようがなかった。この時期に「団塊の世代」社員は企業の指示命令に従ってよく働いたように思える。この面では「団塊の世代」はその両親の勤労意識の忠実な継承者に立ち返ったように思われる。そのことは五四年以降に輸出志向の強化を軸として日本の企業が立ち直ったことと無関係ではない。

昭和五七年以降に「団塊の世代」は三〇歳台後半に移行し始めた。この頃から二つの問題がこの世代を襲い始める。第一には、「団塊の世代」の就職産業で最も多いのは、卸小売業、不動産業、金融保険業であって、これらの産業ではポスト不足が「団塊の世代」に立ちはだかってきた。第二には、大企業における就職産業では建設業、製造業が多いのだが、その中でも鉄鋼業、造船業、機械工業、化学工業などの重厚長大産業では中高年層の人員整理が激しくなり、やがては事業のリストラクチャリングに進んでいき、「団塊の世代」社員の将来もバラ色とはいえなくなったことである。他方では、年を追うにつれて情報技術革命、国際金融自由化の進展に誘導されたニュービジネスが登場してくるようになり、「団塊の世代」社員の転職に可能性を開くようになった。

図表45はすでに示したように、昭和六〇年の全産業、全企業規模ベースでみた男子常用従業員の五歳刻みの年齢別構成であり、「団塊の世代」は三五〜三九歳の中に入っている。既に図表33で示唆したことだが、「団塊の世代」の上の世代の人数も多くなっており、「団塊の世代」従業員は五〇歳台後半から大きく覆いかぶさっている長い屋根の

図表 45 男子常用労働者の年齢別構成 (%)



(出所) 労働省「昭和60年賃金構造基本統計調査」

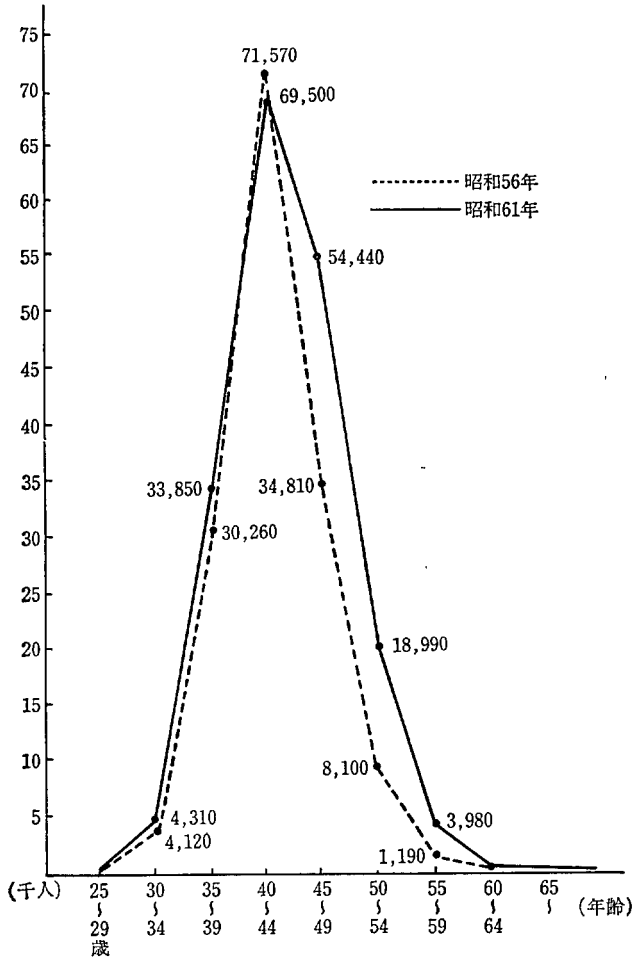
あらわしているといえる。

これらのことが「団塊の世代」社員の意識に大きな変化を生じさせているように思える。図表46は、われわれが行った「団塊の世代の活性化に関する調査研究」(六二年一〇月、雇用職業総合研究所)のまとめの一つである。図表47によれば、「昇進への意欲」については、「程々に諦める人が出ている」と判断している企業の割合が六一・二%と六割を超えるようになってきたし、また「団塊の世代」社員の側でも三割弱が昇進への意欲の弱さを示している。さらに、「定年までの終身雇用の可能性」についても、企業の方では、「団塊の世代」についてその保障の見通しが立つとする割合は四五%に過ぎず、「団塊の世代」社員自身も終身雇用慣行の保障がえられると考えている割合は三分の一に過ぎないことが明らかにされた。そこで、この裏側としての「転職志向」について見ると、六割以上の企業が

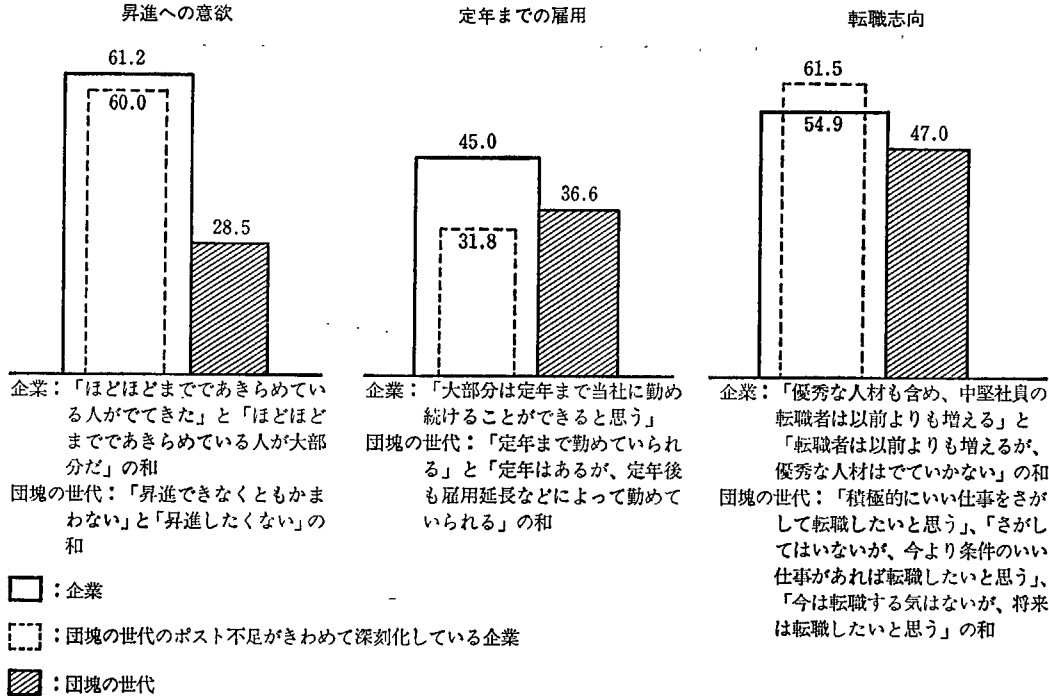
庇の部分に当たるようになってきている。

このことから明らかなのは、企業の役職ポストがどのよう増加しようと、高度成長の規模拡大がない限り、役職昇進の年齢層は高くなり、「団塊の世代」への役職配分は遅れるだけでなく、配分割合も減少することである。役職ポストで最も重要なのは課長職位であるので、図表46で昭和五六年から六一年までの五年間における年齢別課長数を検討しよう。六一年にはとくに四五〜四九歳、五〇〜五四歳層で課長数の増加が顕著であって、課長の高齢化が進んでいることを示している。このことは「団塊の世代」社員にとって課長の職位がどんどん遠ざかっていっていることを

図表 46 年齢別課長数



図表 47 団塊の世代の「昇進への意欲」、「定年までの雇用」、「転職志向」に対する企業と団塊の世代の意識 (%)

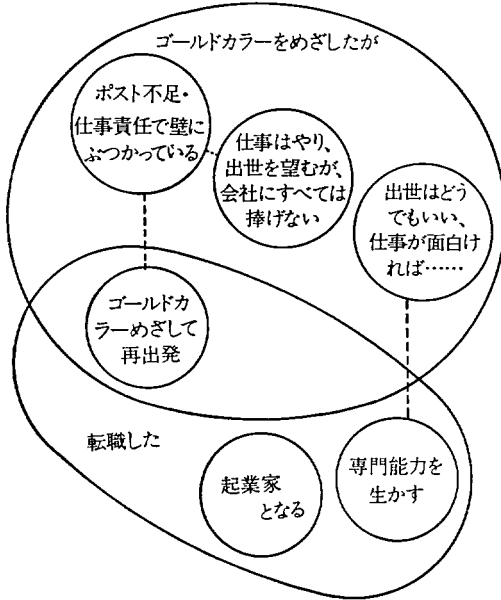


企業：「ほどほどまでであきらめている人がでてきた」と「ほどほどまでであきらめている人が大部分だ」の和
 団塊の世代：「昇進できなくともかまわない」と「昇進したくない」の和

企業：「大部分は定年まで当社に勤め続けることができると思う」
 団塊の世代：「定年まで勤めていられる」と「定年はあるが、定年後も雇用延長などによって勤めていられる」の和

企業：「優秀な人材も含め、中堅社員の転職者は以前よりも増える」と「転職者は以前よりも増えるが、優秀な人材はでていかない」の和
 団塊の世代：「積極的にいい仕事をさがして転職したいと思う」、「さがしてはいないが、今より条件のいい仕事があれば転職したいと思う」、「今は転職する気はないが、将来は転職したいと思う」の和

図表 48 「団塊の世代」社員の意識の現状



出典：図表 32 と同じ

- 一 ポスト不足・仕事責任の負荷の増大に直面しており、課長職位昇進を目前にして、壁にぶつかっていることを強く問題だと意識し、悩んでいるタイプ。このタイプは現在でも最も多い「団塊の世代」サラリーマンのタイプであろう。そこで、このタイプの中心には、誰よりも早く、あるいは皆におくれずに昇進するために、上司に対して透明人間となって忠誠をつくすことを戦略とする小タイプが生まれている。「透明人間型」
- 二 ポスト不足・仕事責任の負荷の増大に直面し、役職昇進の選別が始まっていることを意識し、昇

「転職者が増える」と考えているし、また、「団塊の世代」社員の五割弱が転職の意思を示していることが示された。こうなってくると、「団塊の世代」勤労者の勤労意識は大幅に変わりつつあると見ねばなるまい。

このことを含んで、われわれが明らかにした『新世代サラリーマンの生活と意見』（東洋経済新報社、昭和六二年）によれば、「団塊の世代」サラリーマンの勤労意識は図表48のように、いくつかのタイプに分かれてきているように思われる。すなわち、「団塊の世代」勤労者の勤労意識は、それまでいわれていたようにバラバラであるのではなく、よく検討してみれば、いくつかのかたまりに集まっいて、勤労意識の多島化ということが見られるのである。

図表48によれば次の通りである。

進は望むものの、それが自分の人生のすべてではないことを意識し、会社外の自分の人生の重要さに注意を向け始めたタイプ。このタイプは、もともとそのような勤労意識を持って入社した人々と、一のタイプから分かれてきた人々から成り立っている。妻子を大切に、社外の友人との関係を大事にする、という行動はこのタイプで強く見られる。「半身型」

三 ポスト不足・仕事責任の負荷の増大に直面し、また課長昇進を目前にしなが、候補者の人数の多さ、自身の今までの社内キャリアでの若干のコースはずれを強く意識して、昇進のおくれはどうでもよい、与えられる仕事が面白ければよい、と考えているタイプ。このタイプの中心には、目前で中高年層の先輩社員の窓際族化、出向、転籍、人員整理が進むのを見て、それらを自身の生涯にあてはめ、当面は仕事中心でいこうと思っ直しているタイプがある。このタイプを「コアラ型」と名付けるが、一見、社内ではコアラのように眠っているように見えるが、以下のタイプに転換していく可能性を秘めている。コアラの夜間の行動は昼間とは違って変わって素早いのだ。

四 重厚長大企業を中心として「団塊の世代」社員に対しても出向、別会社分離・転籍を求める動きがあらわれており、またこの世代社員のスカウトを目指す他社の動きも目立ってくるようになった。図表48では、ここから生ずる転職について、その勤労意識のタイプ区分を示している。ここには三つのタイプがあらわれている。

一つは、転職先で再び昇進を目指し直すタイプである。「再出発型」

二つは、今までの企業で習得した知識・経験を生かして、その職業能力によって転職先を見つけるタイプである。「専門職業人型」

三つは、市場環境を見通して、自身で事業を始めるタイプである。この中には今までの企業規模では考えられないような小規模企業に進んで転職する人々も含まれよう。「起業家型」

「半身雇用」の確立と「団塊の世代」の意義

図表 49 「団塊の世代」の学園紛争への過去の参加姿勢と現在の「勉強のために図書館や書店に行くことが多いか」との関係 (N=475) (%)

勉強への態度 大学紛争への参加	計	そうして いる	そうして いない	どちらとも いえない
計	100.0 (100.0)	46.3	25.5	28.2
支 持	100.0 (45.4)	53.2	20.4	26.4
批 判	100.0 (41.2)	43.9	28.6	27.6
無 関 心	100.0 (13.4)	30.2	33.3	36.5

出典：図表32 と同じ

図表 50 「団塊の世代」の学園紛争への過去の参加姿勢と若手のための職場状況のつくり方 (N=464) (%)

若手のための職場 づくり 大学紛争 への参加	計	面白くやれ る状況をす でにつくっ ている	やれば面白 くする状況 をつくれる と思う	面白く仕事 ができる状 況をつくれ る自信はな い	面白く仕事 ができる状 況をつくれ るなど不要 だ
計	100.0 (100.0)	24.7	58.0	7.5	9.8
支 持	100.0 (45.4)	27.7	55.9	7.0	9.4
批 判	100.0 (41.2)	24.9	59.6	6.2	9.3
無 関 心	100.0 (13.4)	14.3	60.3	12.7	12.7

出典：図表 32 と同じ

以上のよう、「団塊の世代」社員の現在の勤労意識は多島化しており、一色であるとは到底言えないのであるが、この世代の大卒者の青年時代の共通な原体験といえる大学紛争への自身のかかわりと現在の仕事への姿勢との関係を見ると、興味ある傾向がうかがえる。そのことが図表 49 と図表 50 に示されている。すなわち、「勉強のために図書館や書店に行くことが多いか」という図表 49 の設問、「若手のための職場状況のつくり

方」という図表50に対する回答で、大学紛争への支持学生であった人々ほど「いくことが多い」し、「面白い状況を既につくっている」割合が多く、大学紛争に無関心だった人ほど、「いくことがない」、「面白い状況が理解出来ない」という傾向が強いことがはっきりとあらわれている。このことは青春時代に自身を賭けた原体験を持つか持たないかが、その後の人生に影響を及ぼすことを示唆すると同時に、大学紛争の体験が「団塊の世代」の中に今なお生きていることを示唆しているといえよう。

第三項 「団塊の世代」の現代的意義

「団塊の世代」の世代の特性を第一節の冒頭の数行に即して考えてみると、以上のように様々な点が指摘できるが、それらをさらに大括りしてみると、次のようにいうことができよう。すなわち、第一の特性は何といっても、戦後のベビーブームの年齢層であって、この大量に突出した人口数ということは「団塊の世代」にとって生涯にわたって変わらない特性になっている。

第二の特性は「団塊の世代」が、その青少年期において、戦後の社会体制についての大激動期を体験したことである。この大激動は国の内外において広範かつ深刻な性質を持っていた。すなわち、世界では、東西冷戦、自由世界におけるアメリカの優位の中で、図表37で見るように、キューバをめぐる米・ソの一触即発の紛争、アメリカのベトナム内線への介入とその攻撃内容のすさまじさ、ソビエトのポーランド、チェコスロバキアへの武力弾圧、ソビエト・中国の武力衝突、中国の「文化大革命」イスラエル・アラブ連合の中東戦争等々、いずれも戦後国際関係体制をゆるがす大事件が集中的に登場し、「団塊の世代」が小学校時代に希望を持って学んだことが次々に裏切られ、大人たちの既存の体制に批判の心を形成したことがあげられる。他方、国内については、一方では両親の働きを通ずる生活水準

の向上を身をもって享受していったが、その反面、工業化の急速な進展にもなって発生した生活環境の悪化にも若者としての鋭い目を向けていった。とくにこの時期には公害問題が登場し、それらが企業の生産によって発生していることが明らかにされていったから、「団塊の世代」の批判の眼は両親にも向けられることになった。

この批判が爆発したのが大学紛争であったとすることができる。大学紛争では既存体制の権力の破壊が目標として掲げられたが、破壊の後に自身たちの権力がどのような体制の建設を目指すべきかということについては、前述のように既存秩序のあらゆる場面に破綻が生じている以上、それを描き出すことは困難であった。そこまで至らないうちに、若年層需要の強い企業に迎えられて高度成長に沸く実社会に入っていたのである。

その実社会は「団塊の世代」の入社後すぐに第一石油ショックに見舞われ、それから数年続く不況に入っていた。中高年層社員の大量整理が「団塊の世代」の眼前で展開し始めた。青年社員としての「団塊の世代」はその中で大正ヒトケタ世代の両親のように企業のために懸命に働き出した。企業はやがて活力を取戻したが、その中で中高年層社員不要の企業人事施策はじりじりと進行していった。窓際族も「団塊の世代」の身近に座るようになり、その中で「団塊の世代」は三〇歳台後半の現在に至っていく。

以上のことから抽出される「団塊の世代」の現在の存在意義は次の二点であろう。第一に、「団塊の世代」は前掲の図表32で見ると、戦後生まれという点で現在の新人類世代と共通し、戦後世代以前の旧世代とははっきり異なる社会環境のもとで育ったのであって、この点では「新世代日本人」に属するのだが、他方では戦前、戦中世代を両親として育つと同時に学校教育もこれらの世代から受けており、日本の世代構成としては旧世代・新世代の架橋の役割を果たす世代の位置にあることである。第二に、「団塊の世代」は二十一世紀以降の社会において指導的役割を果たす筈であり、現在四〇歳台に入っただけで今しばらくは企業が主力を担う世代として重視している状況におかれている、

ということはずでに第一章末尾で指摘したとおりである。「団塊の世代」を重視する積極的意義はこの二つの点におかれていると言っても過言ではあるまい。

(本稿は昭和六二―平成元年度文部省科学研究費補助金(総合研究A)「産業構造の転換に対応する労働市場政策に関する総合研究」による研究成果の一部である)