

第6章 「団塊の世代」の職業キャリアと仕事・会社との関わり方

第1節 団塊の世代と「会社人間」

団塊の世代の男性雇用者を称して「会社人間」という言葉がよく使われる（天野，2001；大木，2005 など）。

会社人間とは、田尾（1998）によると「組織に対して過剰に同調し、しかも組織に取り入れられることに気がつかず、ましてや異議をはさまない人たち」（p.9）と定義される。時には「会社に過剰にのめり込み過ぎて、健全な自我概念を維持できなくなった人間類型」というような「人間関係の病理の意味」が含まれることもあった。このように、特にマスコミでは過剰さが過度に強調されるが、田尾は「会社に勤めるようになれば、誰でも会社の価値に社会化され、会社を自らの行動や判断を枠づける基本軸と考えるように」なり、「その意味では、だれでも、程度の差はあるだろうが会社人間となるのは自然ともいうべきことである」

（p.9）と、その言葉の曖昧さを指摘している。多くの人々は「戯画的に描かれるような会社人間」ではなく、「ここまでやれば、この程度のことはしてくれるであろう、と考えるよりは、もっと冷静に、この程度のことはしてくれそうだから、この程度のことだけはしておこう、と計算する」ような「健全な組織人である」（p.13）ということだ。

団塊の世代が会社人間と称される背景について清家（2006）は、団塊の世代が日本の社会のサラリーマン化（雇用労働化）という戦後の就業構造の転換が進む中で働き始め、高度経済成長期の日本的雇用制度（終身雇用、年功賃金、企業内労働組合など）に最も深く組み込まれた「サラリーマン社会の申し子」であり、「よい仕事を経験し、そこから高い技能や知識を蓄積し、仕事は面白い、やり甲斐のあるものだ、という意識を強くもつことのできた世代である」（p.76）と説明している¹。また、会社人間が成り立つ別の背景として、「強固な性別分業規範と、生活意識としての私生活主義を特徴とする『近代家族』の普及、そして専業主婦の一般化」（天野，2001：151）が環境要因の1つとしてあった。

さらに、天野（2001）は、団塊の世代は「私生活上の都合よりも、常に会社の要請への対応を優先させる弾力的な『生活態度としての適応能力』を身につけ（させられ）た世代」（p.159）であり、「個々の権利意識よりも、仲間への配慮や企業の論理を優先すべきだという心理が会社中心主義を支えつづけ、そのほうが結局は仕事がしやすくなるという、現実的な判断が働いている」（p.165）とし、他の世代との違いを示している。

ただ、終身雇用が保証されていれば良いが、リストラや成果主義の導入など、近年は日本的雇用制度が変容してきている。同じ会社で勤め上げるとは限らず、外に出ることもあるということになると、何らかの技能を持っていても、その会社に特有の技能であれば他の会社

¹ 天野（2001）も、団塊の世代の男性について「大きくなったらサラリーマンになることを当然と考えるようになった最初の世代」であり、「彼らが会社人間の実質をそなえた世代だというより、会社人間になりやすい環境のもとで生まれ成長してきた世代だというほうが、現実に近いのではないだろうか」（p.149）と述べている。

では応用が利かない。そういった意味では、会社が“頼り”にならなくなっている状況において、職業キャリアとして様々な業務を一定レベルこなしてきた、いわゆる“ジェネラリスト”よりも、ある特定の分野についてはより深い知識や技術・技能を持つ“スペシャリスト”のほうが、より良い立場にいるということになる。

太田(1997)は、「昇進(ポスト)という最大の目標を目指して組織の内部で競争する」(p.77) 会社人間のような人を「組織人」と呼び、それとは異なり、「組織に属してはいても、自分の専門として誇れるような仕事を持ち、仕事をとおして自らの目的を追求する人」(p.71)を「仕事人」と呼んでいる。仕事人は「組織の要求に対しては、自分が組織の一員として仕事を続けていくために必要な範囲、あるいは自分の仕事と矛盾しない範囲で応えるというスタンスをとる」(p.77)という、田尾が「健全な組織人」としたのと同じような組織とのかかわり方を持つ。そして、太田(1999)はこのような仕事人が台頭してきていることを示し、「経済のソフト化・サービス化、高度技術化、業務の専門化などが進行するに伴って、専門的・技術的職業に属する者がいちだんと増加し、また事務、販売、サービスなどに従事する者のなかにも仕事人化がいっそう進む」(p.41)と予想している。

本章では、質問項目などの制約から、「会社人間」や「仕事人」について深く分析することはできないが、団塊の世代が、日本的雇用制度が変容する中で退職期を迎え、仕事や組織との関わり方に対してどのような意識を持っているのかということと、それがこれまでの働き方や今後の生活設計などとどのような関係があるのかを探る。特に職業キャリアのタイプとの関係を詳しく見る。太田の言う「仕事人」のように、一般には、スペシャリストや職人的なキャリアを持つ人のほうが、ジェネラリストや特に明確なキャリアの傾向を持たない人と比べて組織をあまり頼りにせず、組織に属していても視線は内よりも外を向いていて、退職に関しても、よりスムーズに移行(ソフト・ランディング)していけるのではないかと考えられる。

本章における「会社人間」や「仕事人間」の定義は、基本的に田尾や太田の定義を踏襲する。つまり、「会社人間」は「組織に対して過剰に同調し、しかも組織に取り入れられることに気がつかず、ましてや異議をはさまない人たち」とし、「仕事人間」は「組織に属してはいても、自分の専門として誇れるような仕事を持ち、仕事をとおして自らの目的を追求する人」とする。

前述のとおり、「会社人間」として主に語られる対象は、専業主婦の妻を持つ男性の正社員である。本章での分析も、男性の正社員にしぼって分析する。データ全体で見た場合、雇用者(「会社や官庁などに雇われている」)は73.3%であり(第6-1-1表)、雇用者の雇用形態の分布は、約8割が「正社員」となっている(第6-1-2表)。本章での分析の対象となる、データ全体に占める男性の正社員は35.8%(974人)である。

第6-1-1表 就業状態の分布（％）

	合計 (N)	男性	女性(参考)
会社や官庁などに雇われている (雇用者である)	69.1 (1880)	73.3	62.6
自分で事業を営んでいる (自営業主である)	13.2 (359)	18.4	5.1
家族や親族が自営する事業で 働いている	6.6 (179)	1.4	14.5
仕事はしていない	5.3 (145)	2.7	9.4
無回答	5.8 (159)	4.2	8.4
合計	100.0 (2722)	100.0	100.0

第6-1-2表 雇用者の雇用形態の分布（％）

	合計 (N)	男性	女性(参考)
正社員	65.1 (1224)	80.6	37.2
出向社員	2.1 (40)	3.1	0.3
契約社員	5.7 (107)	5.5	6.1
嘱託社員	3.1 (58)	2.6	3.9
パートタイマー	17.3 (326)	2.3	44.3
アルバイト	2.5 (47)	1.8	3.7
労働者派遣事業の派遣社員	0.8 (15)	0.9	0.6
労働者派遣事業以外の派遣社員	0.4 (8)	0.3	0.6
その他	1.8 (34)	2.0	1.5
無回答	1.1 (21)	0.7	1.8
合計	100.0 (1880)	100.0	100.0

*雇用者のみ

第2節 仕事・会社に対する意識

今回の調査では、仕事や会社（組織）²とのかかわり方について6項目の設問がある。項目の内容として、仕事に対する肯定的な考え方（「仕事の中でこそ自己実現が図れる」「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」）、仕事に対する否定的な考え方（「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」）、会社に対する肯定的な考え方（「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」）、会社に対する否定的な考え方（「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」「定年後は会社の世話になりたくない」）が含まれている。

まずは、それぞれの項目の単純集計を第6-2-1表に示す。

仕事とのかかわり方について、「仕事の中でこそ自己実現が図れる」は「なんともいえない」の割合が最も高いが、「まあそのとおり」の割合もほぼ同じ水準であり、「まったくそのとお

² 文脈によって「会社」と「組織」を使い分けるが、質問票（問13）では「仕事や会社とのかかわりについて、これまでどのように感じてこられましたか」とたずねているため、「会社」を主に使用する。

り」をあわせると 43.7%になる。そう思わない（仕事の中では自己実現が図れないと考える）人は 2 割に満たない。また、「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」では「まあそのとおり」が 40.3%で最も多く、この 2 つの項目の分布からすると、仕事に対して肯定的な人が比較的多いという傾向が見られる。しかし、「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」では「まあそのとおり」が 47.5%と約半数を占め、「まったくそのとおり」をあわせると 61.9%となり、仕事に対して否定的な考え方が多数を占める。

第 6-2-1 表 仕事や会社に対する意識 (%)

	合計 (N)	まったくそのとおり	まあそのとおり	なんともいえない	あまりそうでない	まったく違う	無回答
仕事の中でこそ自己実現が図れる	100.0 (974)	8.4	35.3	38.9	13.0	3.0	1.3
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	100.0 (974)	14.4	47.5	20.3	14.5	1.8	1.4
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	100.0 (974)	5.4	40.3	29.1	17.7	6.3	1.2
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	100.0 (974)	2.7	19.8	39.1	28.5	8.2	1.6
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	100.0 (974)	6.9	33.1	36.0	18.7	3.7	1.6
定年後は会社の世話になりたくない	100.0 (974)	16.8	23.7	43.5	11.8	2.2	2.0

会社とのかかわり方については、「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」は「なんともいえない」の割合が最も高いが、「まあそのとおり」の割合もほぼ同じ水準であり、「まったくそのとおり」をあわせると 4 割になる。また、「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」や「定年後は会社の世話になりたくない」でも「なんともいえない」の割合が最も高いが、「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」では「あまりそうでない」の割合が他の項目と比べると比較的高く、「定年後は会社の世話になりたくない」では「まったくそのとおり」の割合が比較的高い。

全体的な傾向をまとめると、仕事に意欲を持って取り組んでいるが、それは会社のためではなく、むしろ会社とは距離を保ってかかわりたいと考えているということになるだろう。リストラや成果主義の導入など日本的雇用慣行の変容を経験し、また現在、職業キャリアの終盤にいるということもあり、会社に対して否定的な傾向が見られるが、「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」や「定年後は会社の世話になりたくない」では「なんともいえない」の割合も高く、退職しても社会保障や対人関係など、好むと好まざるとに関わらず、ある程度のつながりは続くと考えていることがうかがえる。

これらの事柄は、それぞれの立場などによって異なると思われるので、個人の属性によっ

て、それぞれの項目についてどのような傾向が見られるか確認する。ただし、ここでは「まったくそのとおり」と「まあそのとおり」をあわせた値を比べる。

第6-2-2表 学歴別・仕事や会社に対する意識（％）

	中学卒	高校・各種学校等卒	高専・短大卒	大学・大学院卒
仕事の中でこそ自己実現が図れる	38.3	39.4	38.6	48.9
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	53.2	67.3	61.4	60.4
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	44.7	45.0	45.5	47.4
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	14.9	24.0	20.5	23.1
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	34.0	42.2	50.0	39.5
定年後は会社の世話になりたくない	34.0	40.5	45.5	42.0

まずは学歴であるが（第6-2-2表）、「仕事の中でこそ自己実現が図れる」では「大学・大学院卒」の割合が高く、「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」では「高専・短大卒」の割合が高い。一方、「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」や「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」で若干割合が低いなど、全体として一定の傾向は見られない。

配偶者の有無で比べると（第6-2-3表）、それぞれの項目での割合の差は5ポイント程度であり、あまり大きな差は見られないが、全体として配偶者がいないほうが会社とのかかわりに関して否定的な傾向が見られる。

第6-2-3表 配偶者の有無別・仕事や会社に対する意識（％）

	あり	なし
仕事の中でこそ自己実現が図れる	44.2	47.8
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	62.8	67.4
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	46.5	41.3
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	23.0	19.6
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	40.3	47.8
定年後は会社の世話になりたくない	41.1	47.8

年収では（第6-2-4表）、年収が高いほうが「仕事の中でこそ自己実現が図れる」や「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」の割合が高い。年収が高いほうが仕事へのコミットメントが高いということになる。また、「定年後は会社の世話になりたくない」では「300万円未満」の割合が低く、生活を支えるために会社とのかかわりが必要と考えられる。

第6-2-4表 年収別・仕事や会社に対する意識（％）

	300万円未満	300万円以上 600万円未満	600万円以上 900万円未満	900万円以上
仕事の中でこそ自己実現が図れる	21.6	37.6	43.1	54.2
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	64.9	69.0	63.9	57.9
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	35.1	43.6	46.2	50.5
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	24.3	22.0	20.8	25.3
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	43.2	40.7	45.2	35.6
定年後は会社の世話になりたくない	29.7	43.1	40.4	42.8

職位別で見ると（第6-2-5表）、「仕事の中でこそ自己実現が図れる」や「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」の割合が高いのは「部長クラス」や「役員クラス」であり、年収が高い人の傾向と一致する。また、「役員クラス」では「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」の割合が他の職位に比べて高い。一方、「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」や「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」については「一

第6-2-5表 職位別・仕事や会社に対する意識（％）

	一般社員クラス	職長・班長・係長クラス	課長クラス	部長クラス	役員クラス
仕事の中でこそ自己実現が図れる	39.3	36.3	39.1	54.2	58.0
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	69.6	74.1	62.6	52.9	55.1
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	40.5	35.3	45.5	54.2	60.1
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	19.5	20.0	18.5	25.3	35.5
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	47.8	47.4	39.7	35.8	29.7
定年後は会社の世話になりたくない	40.6	44.0	44.4	37.9	40.9

第6-2-6表 職種別・仕事や会社に対する意識（％）

	専門・技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事	サービスの仕事	技能工・生産工程の仕事	その他の仕事
仕事の中でこそ自己実現が図れる	42.3	51.6	33.0	48.4	46.5	41.9	36.5
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	56.0	58.9	67.0	67.7	76.7	71.0	76.0
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	40.1	54.8	36.2	52.7	53.5	42.9	40.6
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	20.1	25.7	20.2	18.3	20.9	25.8	27.4
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	51.1	28.9	44.7	42.4	60.5	35.5	33.7
定年後は会社の世話になりたくない	39.1	40.1	45.7	40.2	54.8	51.6	37.9

般社員クラス」や「職長・班長・係長クラス」の割合が高い。職位が高い方が、仕事や会社に対するコミットメントが強い傾向が見られる。

職種では（第6-2-6表）、「仕事の中でこそ自己実現が図れる」や「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」で「管理的な仕事」の割合が高く、職位の結果と一致する。ただ、同じ項目について「販売の仕事」や「サービスの仕事」の割合も比較的高い。「サービスの仕事」に関しては、「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」や「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」、「定年後は会社の世話になりたくない」などの割合も高く、会社とのかかわりに対して否定的な傾向が見られる。「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」は「専門・技術的な仕事」の割合も高い。

1週間の就業時間別では（第6-2-7表）、時間が長いほうが「仕事の中でこそ自己実現が図れる」や「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」の割合が高い。その他には顕著な傾向は見られない。

第6-2-7表 1週間の就業時間別・仕事や会社に対する意識（％）

	40時間未満	40時間以上45時間未満	45時間以上50時間未満	50時間以上
仕事の中でこそ自己実現が図れる	38.5	41.8	46.2	49.3
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	67.2	64.5	59.2	62.0
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	43.4	40.8	48.7	52.6
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	23.6	26.0	21.3	20.3
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	36.8	42.4	40.6	41.3
定年後は会社の世話になりたくない	39.9	41.1	41.8	43.3

第6-2-8表 勤続年数別・仕事や会社に対する意識（％）

	15年未満	15～29年	30～34年	35年以上
仕事の中でこそ自己実現が図れる	42.7	40.0	51.4	42.5
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	63.2	60.3	61.4	65.1
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	44.3	51.1	49.6	42.1
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	26.6	18.4	18.2	26.4
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	37.3	49.2	37.1	41.4
定年後は会社の世話になりたくない	42.2	41.8	40.3	41.0

勤続年数別の傾向は、若干複雑である（第6-2-8表）。「仕事の中でこそ自己実現が図れる」や「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」で「30～34年」の割合が高く、「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」と「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」で「15～29年」の割合が高く、仕事へのコミットメントが高い。一方、「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」では「15年未満」と「35年以上」の割合が若干高い。

企業規模別では（第6-2-9表）目立った傾向はあまり見られず、「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」で「30～99人」の割合が高いくらいである。

第6-2-9表 企業規模別・仕事や会社に対する意識（％）

	30人未満	30～99人	100～999人	1000人以上
仕事の中でこそ自己実現が図れる	42.2	48.9	43.6	44.1
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	61.4	60.7	62.2	65.2
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	44.0	46.5	50.9	43.8
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	21.7	23.4	25.5	20.9
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	36.1	52.5	38.3	39.8
定年後は会社の世話になりたくない	40.4	43.6	39.9	42.9

第6-2-10表 職業キャリアのタイプ別・仕事や会社に対する意識 (%)

	ジェネラリスト	スペシャリスト	職人	なんともいえない
仕事の中でこそ自己実現が図れる	52.6	53.6	36.4	31.0
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	61.9	57.7	64.6	68.7
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	52.1	47.8	43.4	42.6
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	24.9	24.5	16.2	21.3
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	35.8	46.4	49.5	33.6
定年後は会社の世話になりたくない	43.5	40.8	41.8	40.3

最後に、職業キャリアのタイプ別³に比べてみると（第6-2-10表）、「仕事の中でこそ自己実現が図れる」の割合は「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」で高い。「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」でも、明確ではないが、同様の傾向が見られる。これらのタイプでも「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」の割合は高いが、最も高いのは「なんともいえない」である。「スペシャリスト」と「職人」は「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」の割合が高く、「職人」に関しては「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」の割合が他のタイプより若干低い。「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」は仕事に対するコミットメントが強いが、「スペシャリスト」は会社に対するかかわりにはあまりこだわりはない。「職人」は会社とのかかわりには否定的な傾向が見られる。「なんともいえない」は仕事に対するコミットメントもあまり高くない。

属性による仕事や会社に対する意識の主な傾向をまとめると、学歴では「中学卒」で仕事や会社とのかかわりに対して否定的な傾向も見られたが、全体として一定の傾向は見られなかった。配偶者の有無では、それぞれの項目での差はあまり大きくないが、全体として配偶者がいないほうが会社とのかかわりに対して否定的な傾向が見られた。年収では、年収が高い方が仕事へのコミットメントが高かった。職位も高い方が仕事に対するコミットメントが高かった。職種では、「管理的な仕事」や「販売の仕事」で仕事に対するコミットメントが比較的高く、「サービスの仕事」では会社とのかかわりに対して否定的な傾向が見られた。「専門・技術的な仕事」では昇進にこだわらない割合が高い。1週間の就業時間については、就業時間が長いほど仕事に対するコミットメントが高い。勤続年数は、30年程度で仕事に対するコミットメントが高い。職業キャリアのタイプ別に比べた場合、「ジェネラリスト」や「ス

³ 調査票では、「ジェネラリスト」は「多様な分野で活かせる能力を持ったジェネラリスト」、「スペシャリスト」は「特定の分野で特に活かせる能力を持ったスペシャリスト」、「職人」は「ものづくりの分野で一人で仕事をやり遂げていく職人」、「なんともいえない」は「なんともいえない」となっている。

「スペシャリスト」は仕事に対するコミットメントが高いが、「スペシャリスト」は「職人」とともに昇進にはあまりこだわらない。年収や職位が高い人や「管理的な仕事」で仕事に対するコミットメントが強い人は「会社人間」の傾向と言えそうだが、「専門・技術的な仕事」や「スペシャリスト」や「職人」が組織にいながらも昇進にあまりこだわらないのは「仕事人」の傾向と言える。

第3節 職業キャリアと仕事・会社に対する意識

第6-3-1表 主成分分析

	成分1(親-仕事・会社成分)	成分2(疎-会社成分)
仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然	0.658	0.143
上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい	0.646	0.071
仕事の中でこそ自己実現が図れる	0.634	0.396
仕事は生計を立てるための手段にすぎない	-0.468	0.069
能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい	-0.136	0.782
定年後は会社の世話になりたくない	-0.444	0.568

ここまでは、仕事と会社とのかかわりの項目について、個別の傾向を見てきたが、これらの項目が全体としてどのような意味合いを持っているのか、主成分分析によって成分を抽出したのが第6-3-1表である。

2つの成分が抽出され、1つは仕事や会社とのかかわりに対して肯定的な考え方（「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」「上司や同僚とは仕事を離れてもつきあいたい」「仕事の中でこそ自己実現が図れる」が正、「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」が負であり、「親-仕事・会社成分」とした）の成分である。もう1つは、会社に対する否定的な考え方（「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」と「定年後は会社の世話になりたくない」が正であり、「疎-会社成分」とした）の成分である。

成分1については、仕事への肯定的な態度と会社への肯定的な態度が分かれることも考えられたが、第1節での会社人間や仕事人の議論にもあるように、組織に属しているため、仕事もうまくいっているということは、職場での人間関係も良好であるということなのだろう。

「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」については、会社に対する貢献の意

味合いが含まれることも考えられる。

それぞれの成分について主成分得点を算出した⁴。それぞれの成分の主成分得点の平均値を職業キャリアのタイプで比べてみると（第 6-3-2 表）、「親-仕事・会社成分」では、「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」が正の値で、「職人」と「なんともいえない」が負の値となった。表には示していないが、多重比較⁵を行った結果、「なんともいえない」と、「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」の間に平均値の差が見られた。一方、「疎-会社成分」では、「スペシャリスト」と「職人」が正の値で、「ジェネラリスト」と「なんともいえない」が負の値となった。多重比較では、「なんともいえない」と、「スペシャリスト」と「職人」の間に平均値の差が見られた。

第 6-3-2 表 職業キャリアのタイプ別・主成分得点の平均値

	親-仕事・会社成分			疎-会社成分		
	平均値	(N)	標準偏差	平均値	(N)	標準偏差
ジェネラリスト	0.135	(193)	1.045	-0.044	(193)	0.957
スペシャリスト	0.113	(356)	0.997	0.098	(356)	1.102
職人	-0.131	(98)	0.912	0.185	(98)	0.967
なんともいえない	-0.172	(295)	0.973	-0.150	(295)	0.881
(分散分析)	F値=6.276, p < 0.01			F値=4.655, p < 0.01		

この結果について、様々な属性によって統制しても、それぞれの成分に対する職業キャリアのタイプの関係が残るのかを OLS によって確かめた（第 6-3-3 表）。

「親-仕事・会社成分」で 5%水準で統計的に有意な結果が得られた属性は、職位の「部長クラス」(+)、「役員クラス」(+)、「公共サービス業」(+)である。「部長クラス」や「役員クラス」は、より会社の立場で仕事をするためであろう。「公共サービス業」は、病院や学校などが含まれ、より専門的な仕事をしている人が多いと思われる。「企業規模」(+)は、10%水準の有意傾向となったが、一般に企業規模が大きいほうが福利厚生なども充実していることや、組織の安定性など、より会社や仕事にコミットメントが強くなるということも考えられる。また、「職業キャリアのタイプ」では、平均値で比べたときには、「なんともいえない」に対して「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」の値が高かったが、属性変数でコントロールすると、「スペシャリスト」(+)は 5%水準で有意となったが、「ジェネラリスト」は有意な結果が得られなかった。「スペシャリスト」のほうが、仕事や会社によりコミットメントが強いということになる。

⁴ 成分 1（親-仕事・会社成分）は、平均値 0、標準偏差 1、最大値 2.565、最小値-3.511 である。成分 2（疎-会社成分）は、平均値 0、標準偏差 1、最大値 3.220、最小値-4.008 である。

⁵ 多重比較の手法は Scheffe を使用した。

第6-3-3表 仕事・会社に対するかかわり方への影響 (OLS)

	被説明変数＝ 親-仕事・会社成分		被説明変数＝ 疎-会社成分	
	標準化係数	t値	標準化係数	t値
学歴(ベース＝中学卒)				
高校卒	0.021	0.271	0.042	0.529
高専・短大卒	0.025	0.474	0.062	1.142
大学・大学院卒	-0.024	-0.283	0.012	0.143
配偶者の有無(有り=1)	0.026	0.769	-0.066	-1.911 +
勤続年数	-0.211	-1.282	0.411	2.462 *
勤続年数(二乗)	0.196	1.175	-0.376	-2.222 *
職位(ベース＝一般社員クラス)				
職長・班長・係長クラス	0.020	0.425	-0.055	-1.141
課長クラス	-0.035	-0.859	-0.041	-1.001
部長クラス	0.140	2.831 **	-0.104	-2.070 *
役員クラス	0.219	4.418 **	-0.050	-0.990
企業規模	0.086	1.886 +	-0.005	-0.098
1週間の就業時間	0.008	0.232	0.058	1.665 +
年収	0.003	0.060	0.069	1.355
職種(ベース＝事務)				
専門・技術	0.002	0.034	-0.029	-0.471
管理	0.077	1.249	-0.058	-0.928
販売	0.051	1.064	0.032	0.655
サービス	0.009	0.217	0.077	1.863 +
技能工・生産工程	0.005	0.103	0.074	1.546
その他*	0.042	0.688	-0.100	-1.612
業種(ベース＝建設業)				
製造業	-0.058	-0.904	-0.057	-0.885
運輸・通信業	-0.075	-1.498	0.009	0.173
卸売・小売業	-0.020	-0.408	-0.067	-1.344
金融・保険・不動産業	0.018	0.380	-0.073	-1.518
サービス業	-0.053	-1.049	0.034	0.664
公共サービス業	0.095	2.077 *	0.057	1.222
公務	-0.056	-1.049	0.005	0.098
その他*	0.049	1.045	-0.006	-0.126
職業キャリアのタイプ(ベース＝なんともいえない)				
ジェネラリスト	0.068	1.621	0.059	1.400
スペシャリスト	0.101	2.338 *	0.119	2.726 **
職人	0.043	1.089	0.102	2.548 *
定数項		-1.751 +		-0.956
サンプルサイズ		830		830
F値		3.061 **		2.236 **
決定係数		0.103		0.077

注1: **は1%水準、*は5%水準で統計的に有意であることを示す。+は10%水準での有意傾向を示す。

注2: 職種の「その他」には、保安、運輸・通信、労務作業等が含まれる。

注3: 業種の「その他」には、農林水産業、鉱業、電気・ガスなどの公益産業が含まれる。

「疎一会社成分」では、勤続年数（+）、勤続年数（二乗）（-）、職位で「部長クラス」（-）が 5%水準で有意となった。勤続年数が長い方が会社とのかかわりに否定的であるということになるが、クロス集計（第 6-2-8 表）では見られなかった傾向である。勤続年数の二乗が負の値で有意となっており、昇進についてはクロス表の傾向を反映している。「一般社員クラス」に比べて「部長クラス」は会社とのかかわりに否定的ではないということは、「親一仕事・会社成分」で「部長クラス」が正の値で有意であったことの裏返しであろう。また、「配偶者の有無」（-）と「1 週間の就業時間」（+）、そして職種の「サービス」（+）が有意傾向となった。配偶者のいない人は 4.8%（47 人）であるが、配偶者がいないほうが、より会社とのかかわりに否定的である。職種で「サービス」が「事務」に比べて会社とのかかわりに否定的なのは、1 つの理由として勤続年数が若干短い人が多いということがあげられる（第 6-3-4 表）。「職業キャリアのタイプ」は、平均値で比べたときには、「なんともいえない」に対して「スペシャリスト」と「職人」の値が高かったが、属性変数でコントロールしても 5%水準で同様の結果が得られた。「スペシャリスト」は、仕事や会社によりコミットメントが強い一方で、会社とのかかわりに否定的であるという側面も持っている。

第 6-3-4 表 職種別・勤続年数の平均値

	平均値	(N)	標準偏差
専門・技術的な仕事	25.212	(288)	12.276
管理的な仕事	25.416	(281)	12.874
事務の仕事	26.817	(93)	12.878
販売の仕事	23.903	(93)	13.018
サービスの仕事	19.489	(45)	12.882
技能工・生産工程の仕事	25.317	(63)	14.217
上記以外の仕事	19.905	(95)	13.805
(分散分析)	F値=4.098, p < 0.01		

第 4 節 職業キャリアと今後の生活

以上のように、仕事や会社とのかかわり方には職業キャリアとの関係が見られた。特に「スペシャリスト」については仕事に対するコミットメントが強いが、会社とのかかわりにはあまりこだわりを持っていないようである。

仕事や会社とのかかわり方の 2 つの成分を被説明変数とした OLS（第 6-3-3 表）では職位の影響が多く見られた。職業キャリアと職位の関係を見てみると（第 6-4-1 表）、「職人」と「なんともいえない」は「一般社員クラス」が多く、「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」は「課長クラス」以上が多いが、「ジェネラリスト」は「役員クラス」の割合が高い。

「親一仕事・会社成分」の OLS では「部長クラス」と「役員クラス」の影響が統計的に有意となったが、「ジェネラリスト」は有意な結果が得られなかった。

第6-4-1表 職業キャリアのタイプ別・職位の分布（％）

	合計 (N)	一般社員クラス	職長・班長・係長クラス	課長クラス	部長クラス	役員クラス	無回答
ジェネラリスト	100.0 (194)	14.4	9.3	28.4	25.3	22.7	0.0
スペシャリスト	100.0 (362)	19.9	14.1	26.5	27.3	12.2	0.0
職人	100.0 (101)	43.6	17.8	19.8	9.9	7.9	1.0
なんともいえない	100.0 (299)	36.5	16.1	21.1	10.7	14.0	1.7

職業キャリアと職位には「一般社員クラス」と管理職クラスで比較的明確な関係が見られた。職種の場合（第6-4-2表）、「ジェネラリスト」は職位でおよそ5割が「部長クラス」以上であったが、職種では5割弱が「管理的な仕事」で約2割が「専門・技術的な仕事」となっている。「スペシャリスト」の場合はその逆で、5割弱が「専門・技術的な仕事」で約3割が「管理的な仕事」となっている。この違いがOLSの結果の一因となっていると考えられる。「職人」は4割が「専門・技術的な仕事」だが、25.7%が「技能工・生産過程の仕事」である。「なんともいえない」で最も割合が高いのは「管理的な仕事」（27.1%）であるが、その他は様々な職種に分散している。OLSで「ジェネラリスト」と「なんともいえない」に差が見られなかったのは、いずれも「管理的な仕事」の割合が最も高いからだろうか。

第6-4-2表 職業キャリアのタイプ別・職種の分布（％）

	合計 (N)	専門・技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事	サービスの仕事	技能工・生産工程の仕事	その他の仕事	無回答
ジェネラリスト	100.0 (194)	19.6	47.4	9.3	7.7	6.2	3.1	5.7	1.0
スペシャリスト	100.0 (362)	43.4	27.6	7.7	9.1	3.0	3.9	5.0	0.3
職人	100.0 (101)	40.6	7.9	5.9	5.9	1.0	25.7	10.9	2.0
なんともいえない	100.0 (299)	16.1	27.1	13.7	12.0	6.4	5.0	18.7	1.0

ここで、仕事や会社とのかかわり方や職業キャリアと今後の生活の希望などとの関係について見ておく。

まず、60歳を超えても現在の職場で働きたいかについて、職業キャリアのタイプ別に比べてみると（第6-4-3表）、「働きたい」の割合は「ジェネラリスト」が高く「なんともいえない」が最も低く、10ポイント程度の差があるが、カイ2乗検定は統計的に有意とならなかった。

第6-4-3表 職業キャリアのタイプ別・60歳以降の現職場での就業希望（％）

	合計 (N)	思う (働きたい)	思わない (働きたくない)	無回答
ジェネラリスト	100.0 (194)	64.9	35.1	0.0
スペシャリスト	100.0 (362)	58.8	40.6	0.6
職人	100.0 (101)	61.4	38.6	0.0
なんともいえない	100.0 (299)	53.2	45.8	1.0

また、現在、何らかの社会活動に参加しているかどうかについては（第6-4-4表）、「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」が「職人」や「なんともいえない」より「参加している」割合が若干高いが、カイ2乗検定では統計的に有意とならなかった。

第6-4-4表 職業キャリアのタイプ別・社会活動の参加の有無（％）

	合計 (N)	参加している	参加していない	無回答
ジェネラリスト	100.0 (194)	25.3	74.7	0.0
スペシャリスト	100.0 (362)	23.2	76.5	0.3
職人	100.0 (101)	19.8	80.2	0.0
なんともいえない	100.0 (299)	19.7	79.3	1.0

現在の会社での就業意向と会社以外でのつながりとしての社会活動への参加の有無については、職業キャリアによる明確な違いは見られなかった。

しかし、それぞれの項目について、仕事・会社に対するかかわり方の2つの成分の平均値を比べてみると（第6-4-5表および第6-4-6表）、60歳以降の現職場での就業希望では、「親-仕事・会社成分」は「働きたい」の値が正で「働きたくない」が負となり、「疎-会社成分」では「働きたい」の値が負で「働きたくない」が正であり、それぞれ統計的に有意な差が見られる。当然の結果といえるが、60歳以降も現在の職場で働きたいと考えている人は仕事や会社へのコミットメントが強く、働きたくないと考えている人は会社とのかかわりに否定的である。

また、社会活動への参加の有無に関しては、「親-会社成分」では統計的に有意な差は見られなかったが、「疎-会社成分」では「参加している」の値が正で「参加していない」が負で

第6-4-5表 60歳以降の現職場での就業希望と仕事・会社に対するかかわり方（平均値）

	親-仕事・会社成分			疎-会社成分		
	平均値	(N)	標準偏差	平均値	(N)	標準偏差
働きたい	0.203	(555)	0.929	-0.159	(555)	0.990
働きたくない	-0.287	(393)	1.029	0.226	(393)	0.961
(分散分析)	F値=58.493, p < 0.01			F値=35.569, p < 0.01		

第6-4-6表 社会活動の参加の有無と仕事・会社に対するかかわり方（平均値）

	親-仕事・会社成分			疎-会社成分		
	平均値	(N)	標準偏差	平均値	(N)	標準偏差
参加している	-0.049	(214)	1.083	0.129	(214)	1.062
参加していない	0.015	(735)	0.977	-0.032	(735)	0.979
(分散分析)	F値=0.663, n.s.			F値=4.333, p < 0.5		

統計的に有意な差が見られた。社会活動に参加している人は会社とのかかわりに否定的である。会社以外での社会的つながりがあることで、会社とのつながりにあまりこだわりを持たないと考えられる。

60歳以降の働き方の希望が年齢の推移とともにどのように変わっていくのか、職業キャリアのタイプ別に比べたのが第6-4-7図である。

「正社員として働く」については、「職人」以外65歳に向けて割合が徐々に低下し、66歳で急激に下がっている。「職人」も66歳で急激に下がっているが、65歳までは40%程度であり下らない。他のタイプでは「契約社員や嘱託として働く」の割合が3割前後で65歳まで推移しているのに対して、「職人」は2割前後である。他のタイプでは60歳を超えて再雇用されるが、「職人」は正社員として継続して雇用されることが多いということだろう。66歳以降は「職人」や「なんともいえない」で「短時間勤務」の割合が比較的高い。それに対して、「ジェネラリスト」や「スペシャリスト」では「ボランティア活動をする」の割合が高くなる。第6-4-4表のクロス表の傾向と一致する。「職人」の「ボランティア活動をする」割合は低いが、「自営業を営む」の割合が高くなる。「職人」や「なんともいえない」は「一般社員クラス」が多く（第6-4-1表）、経済状況が反映されている可能性もある。また、どのタイプでも「仕事や社会的活動はしない」の割合が70歳に向けて高くなる。

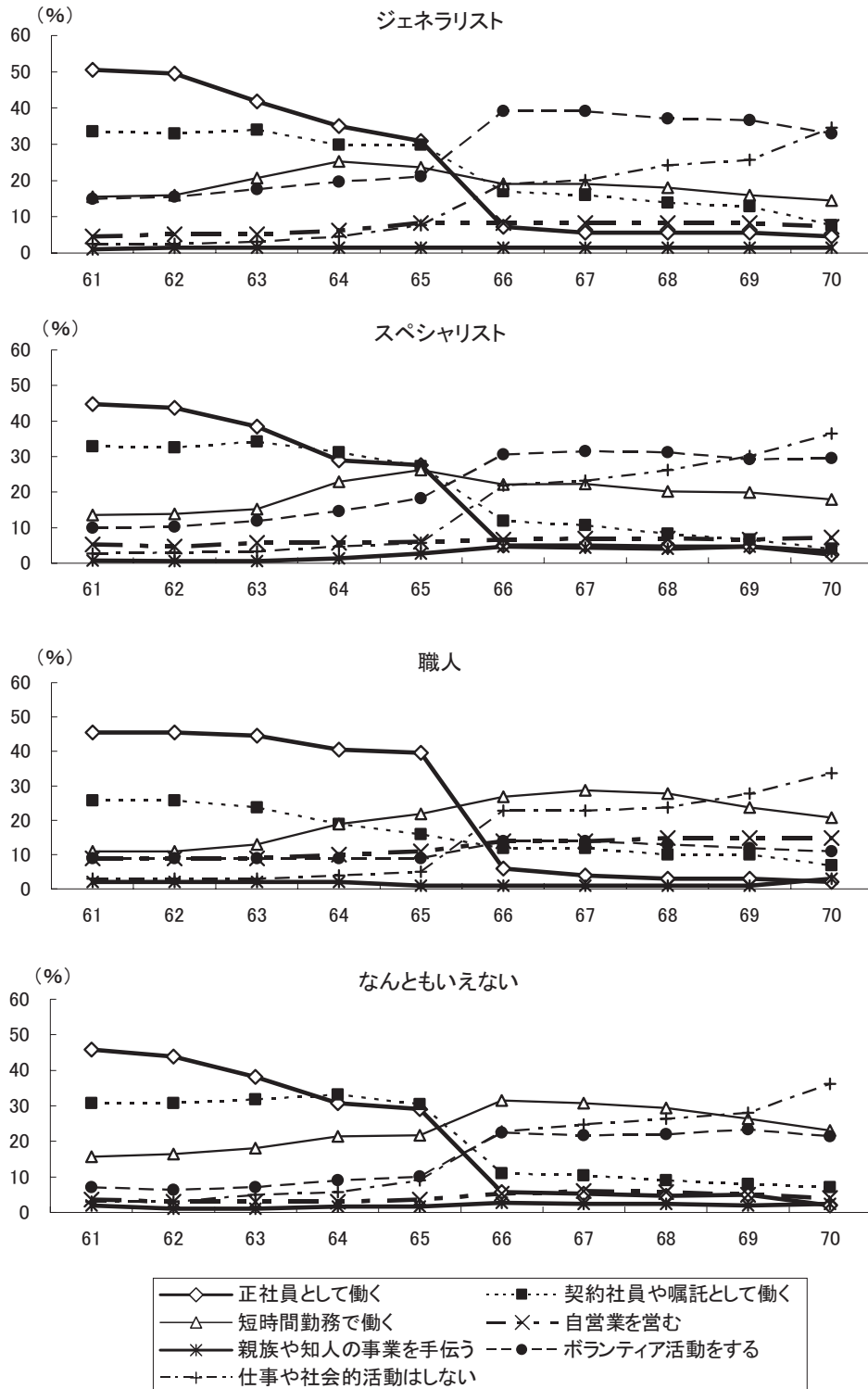
第5節 「会社人間」や「仕事人」から「バランス人」へ

本章では、団塊の世代の男性雇用者が、これまでの働き方から「会社人間」と呼ばれることに注目し、退職期を迎え、さらに会社人間の背景となった終身雇用や年功賃金などの日本的雇用慣行がリストラや成果主義などで変容してきている中で、仕事や会社に対してどのような意識を持っているのか、職業キャリアを中心に分析した。

仕事や会社に対する意識に関して、今回の調査では6項目の設問でたずねているが、全体で見た場合、「仕事の中でこそ自己実現が図れる」や「仕事の為なら自分の生活を多少犠牲にするのは当然」で「まったくそのとおり」と「まあそのとおり」をあわせると4割を超えるなど、仕事に対するコミットメントもある程度強い一方で、「仕事は生計を立てるための手段にすぎない」は「まったくそのとおり」と「まあそのとおり」をあわせると6割を超え、「能力が発揮できる場があれば昇進しなくてもよい」や「定年後は会社の世話になりたくない」でも4割を超えるなど、仕事や会社に対して距離を置く意識も強い。

個人の属性によるクロス集計でそれぞれの傾向を見ると、年収が高い方が仕事へのコミットメントが高く、職位も高い方が仕事に対するコミットメントが高い。職種では、「管理的な仕事」や「販売の仕事」で仕事に対するコミットメントが比較的高く、「サービスの仕事」では会社とのかかわりに対して否定的な傾向が見られた。「専門・技術的な仕事」は昇進にこだわらない割合が高かった。そして職業キャリアのタイプ別に比べると、「ジェネラリスト」や

第6-4-7図 職業キャリアのタイプ別・60歳以降の働き方の希望



「スペシャリスト」は仕事に対するコミットメントが高いが、「スペシャリスト」と「職人」は昇進にはあまりこだわらない。年収が高い、職位が高い、「管理的な仕事」で仕事に対するコミットメントが高いというのは「会社人間」の傾向に近く、「専門・技術的な仕事」や「ス

ペシャリスト」と「職人」など組織にいながらも昇進にあまりこだわらない意識は「仕事人」の傾向と言える。

個別の項目ではなく、6項目を主成分分析でまとめたところ、「親－仕事・会社成分」と「疎－会社成分」に分かれ、職業キャリアのタイプで平均値を比べると、前者は「ジェネラリスト」と「スペシャリスト」の値が正となり、後者は「スペシャリスト」と「職人」の値が正となり、それぞれ「なんともいえない」と統計的に有意な差が得られた。

それぞれの成分を被説明変数として、OLSで様々な属性により統制して職業キャリアの影響を見ると、「なんともいえない」に対して「親－仕事・会社成分」は「スペシャリスト」、「疎－会社成分」は「スペシャリスト」と「職人」の影響が残った。「スペシャリスト」は、仕事に対して強くコミットする一方で、会社とは距離を保つという「仕事人」の傾向を示した。

いわゆるバブル経済の崩壊でリストラや成果主義の導入などが行われて、「会社との関係が好きとか嫌いのような気分の問題で捉える」のではなく、「醒めた目で、会社を見なければならなくなった」（田尾，1998：p.167）状況におかれ、太田が主張したように会社人間のような「組織人」から「仕事人」への転換が進んだのだろうか。「スペシャリスト」と自身で認識するほどの専門知識あるいは技能を持っていても、「現実には、相当専門性の高いプロフェッションでない限り、自立自営にかかるコストは膨大であり、また、会社間の移動には、労働市場が開放的でない現状では、勝手な移籍転籍は相当のコストを覚悟しなければならず、滅多にはできない」（田尾，1998：p.121）。しかし、その気になれば他の選択肢もあるという意識を持つことができるかどうかで、会社に対する認識も異なるだろう。そのような意味においては、「ジェネラリスト」に比べて組織に属する「スペシャリスト」は、組織とのかかわりにおいて、実情はどうであれ、心理的には距離を保ちつつ過ごすことができると言えるだろう。単に様々な部署の業務を少しずつ経験するだけでなく、一定レベル以上のスキルを身につけていけるような職業キャリアの設定が求められる。

今後どのような生活を望んでいるかについて、60歳以降の働き方の希望の推移を比べた場合（第6-4-7図）、「職人」は65歳まで正社員として働く希望を持っていることがまず目に付く。「職人」は66歳以降も短時間勤務で働いたり、自営業を営んだりして、ボランティア活動の希望は少ない。それに対して、「ジェネラリスト」は65歳に向けて正社員として働く希望は低下し、短時間勤務なども減って、66歳以降はボランティア活動の希望が高まる。現在、すでに何らかの活動をしている人も2割以上いるが、生活にある程度余裕が見込めるということもあるだろう。「スペシャリスト」も66歳以降にボランティア活動の希望もあるが、短時間勤務の希望もある。「なんともいえない」は正社員で働く希望は低下していくが、短時間勤務の希望は66歳以降も比較的高い。「職人」と異なるのは、ボランティア活動の希望もある程度あることである。

これらのうち、どれが最もバランスが良いとは一概に言えないし、それぞれのタイプの中

でも様々な事情が隠れているだろう。あくまで希望であり、実際にはミスマッチが生じる可能性も高い。ミスマッチを少なくするためには、より多くの選択肢が社会に用意されていることと、実際に試してみることができる機会を持つことなどが必要であろう。

嶋田（1997）は、会社人間でも仕事人でもない「バランス人」を提示した。それは「特別な人間ではなく普通に考え行動する“普通の人”、あるいは『生活者』」（p.133）であるとしている。その定義⁶はやや具体性に欠けるが、会社人間にしても仕事人にしても仕事生活に関する人間類型であり、家庭生活や社会生活などは視野にほとんどない。特に退職期においては、仕事とその他の生活領域とのバランスをどのように取っていくかを考えることは重要である。田尾（1998）が述べているように、病理的な会社人間は少数であると考えられるが、退職した後には時間を持て余してしまい、結局、再就職先を探し始めることになるケースは少なくないようだ。退職生活にうまく着地できなかったのは、やはり職業生活にある程度の偏りがあったためである。やはり、退職してからとか退職が目前に迫ってからというのではなく、それ以前から仕事生活以外との生活側面でのつながりを築いておく必要があるだろう。

現在、団塊の世代向けに、働く場や社会貢献の場、レジャーの場、そして移り住む場などが展開されつつある。実際に、団塊の世代の人々がこれらとどのように向き合っていくかが、今後の世代にとっても重要な意味を持つ。

<参考文献>

- 天野正子（2001）「会社からの自立の条件」天野正子編著『団塊世代・新論』有信堂。
- 熊沢誠（1994）「会社人間の形成」内橋克人・奥村宏・佐高信編『会社人間の終焉』岩波書店。
- 宮坂純一（1999）「日本型企业社会と会社人間」龍谷大学経営学論集 39（1）。
- （2002）『企業社会と会社人間』晃洋出版。
- 大木栄一（2005）「正社員男性の就労観と高齢期の就労ニーズ」佐藤博樹・佐藤厚・大木栄一・木村琢磨『団塊世代のライフデザイン』中央法規出版。
- 太田肇（1997）『仕事人の時代』新潮社。
- （1999）『仕事人と組織』有斐閣。
- （2000）『「個力」を活かせる組織』日本経済新聞社。
- 清家篤（2005）「団塊世代の職業人生」北城恪太郎・野村清・清家篤・尾木直樹・山田昌弘・上原征彦・秋元真理子・野村正樹『団塊世代 60年～どう生きてきたか～』社会経済生産性本部。

⁶ 嶋田（1997）は「バランス人」を、「全体（企業組織に限定しない。家族・グループ・組織・国家・ユニバースのように）の中に位置付けられるが、全体には包摂されず、常に対象との関係やその他の集団や組織とのバランスを考えながら、自己の位置を確認できる自立した個人」（p.133）と定義している。

—— (2006) 『エイジフリー社会を生きる』 NTT 出版.

嶋田恵美子 (1997) 『『会社人間』にみる個人と組織—その変化と課題—』 大阪府立大学白鷺
論叢 29.

田尾雅夫 (1998) 『会社人間はどこへいく』 中公新書.

高木浩人 (1997) 「会社人間の未来」 田尾雅夫編著 『会社人間の研究』 京都大学学術出版会.

津田眞激編著 (1987) 『新世代サラリーマンの生活と意見—「団塊の世代」から「新人類」
まで』 東洋経済新報社.