

東経選書

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

津田真澄 編著



若い者にも言わせてほしい！

昭和47年から60年までに、一橋大学津田ゼミ
を卒業した新世代サラリーマンの、上役には
言えないナマの声を徹底的に追跡・収録。

東洋経済新報社

定価 1400円



津田 眞澄（つだ ますみ）
 大正一五年東京生まれ。昭和二七年東京大学
 経済学部卒業。武蔵大学教授・中央大学教授
 を経て、現在、一橋大学社会学部教授・経済
 学博士・社会学博士。労働経済学・労働社会
 学を専攻。日本の経営・労使関係・人事管理
 等に関する著書多数。

カバーデザイン 吉沢正次

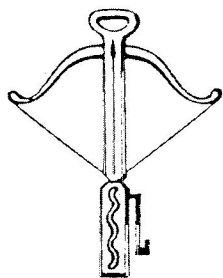
天下誰人不識君
 昭大二・二・一五

津田眞澄

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

津田真澄 編著



TŌKEI SELECT

東洋経済新報社

まえがき

二一世紀の企業社会に向けて新世代サラリーマンが自身の体験を語ることを通じて、自身の主張を明らかにした書、それが本書である。現代の若者たちについての旧世代からの評価の言葉は多い。だが、新世代の若者たち、それもすでに企業に勤務するサラリーマンたちの発言から成り立つ体系的な書は、本書が初めてであろう。

本書は一橋大学社会学部津田眞澄専門ゼミナールの卒業生の生活体験、主張で成りたち、その作成にあたってゼミナール在生もまた全面的に支援した。津田ゼミナールは一橋大学においては昭和四五年に開設されたのであって、ゼミナール所属者全員が団塊の世代、モラトリウム世代、新人類世代のどれかに属する、新世代の若者たちである。

本書の作成のために、「あとがき」で述べているように加藤順総幹事（昭和四七年卒）を委員長とする編集委員会を設け、卒業年次別座談会、海外勤務地別座談会、手記、調査など広範囲な作業を行ない、それらを編集するのに約二カ年をついやした。もとより、本書の内容をもって新世代サラリー

マンの体験と主張を代表しているとするとするつもりはないが、一つの大学の一つのゼミナールがすべて新世代から成り立ち、その総力をあげて体験を語る書を世に送り出すのは本書が初めてではないかと考える。その意味でも、本書をとくに旧世代の人々に読んでほしいものだと思う。

本書の中で使用した人名はすべて仮名であり、また登場する地域、国名などもすべて実際とは異なっている。その理由は、発言者ないし稿者の勤務先との関係を配慮したからであるが、収録されている内容そのものは記録の忠実な再現である。本書の編成を簡単に紹介しておきたい。

第1章「新世代サラリーマンの位相」では、日本社会の長期の流れを概括し、その中における現在から二一世紀に至る時期の重要性を指摘して新世代サラリーマンの客観的な位置づけを示した上で、新世代サラリーマンを取り巻く社会、企業経営の環境を明らかにして、本書の導入部とした。

第2章「苦闘する団塊の世代」、第3章「変わり身が身上のモラトリウム世代」、第4章「自立するか新人類世代」の三つの章では、卒業年次別座談会を中心とする膨大な記録の中から、それぞれの世代の過去および現在の体験で最も特徴的なテーマを抜き出して、新世代サラリーマンの世代別の姿を浮彫りにした。なお、それぞれの章には、必要に応じて調査結果を追加収録し、また「団塊の世代」「モラトリウム世代」についてはそれぞれの妻たちの生活と意見をも織りこんだ。

第5章「世界に広がる新世代サラリーマン」では、外国人ゼミテンの日本企業勤務の体験と意見、外資系企業勤務者の体験記録、および海外勤務者の座談会、手記などを収録した。

第6章「二一世紀企業社会の担い手たちから」は、第1章を導入部として第2章から第5章までに展開された内容のまとめとして位置づけられる。この章では、二一世紀に向けての新世代サラリーマンの生き方および抱負を、座談会記録、手記などから抜き出して整理するとともに、最終節において、企業および社会に対する主張を列記した。

本書は編著者が内容を一貫させるために書き改めたが、内容そのものは上述のような記録、手記、調査結果に基づいている。本書がこのような形にまとめたことについては、これも「あとがき」で述べているように、長澤哲夫氏（経済企画庁国民生活局審議官）の編集顧問としての御助力なくしては不可能であった。まことに感謝にたえないところであり、私にとって最高の還暦記念になったと思う。

東洋経済新報社の藤井真人出版局長は、『日本の経営の擁護』（昭和五十一年）以来の御縁であり、深夜までの編集委員会に出席していただいた。この突飛な企画に全面的な御賛意と御尽力を惜しまれなかったことに、厚く御礼を申し上げます。

昭和六十二年二月

目次

まえがき

第Ⅰ章 新世代サラリーマンの位相……………1

第一節 世界の中の新世代サラリーマン……………1

キーワードとしての「四〇年間」(1) 今までの三つの画期
 (3) 第Ⅳ期と新世代サラリーマン(6)

第二節 新世代サラリーマンの直面する諸問題……………8

直面する三つの問題(8) 産業構造の転換(9) 国際化(11)
 高齢化(13) 引退後の生活展望(16)

第2章 苦闘する団塊の世代……………19

第一節 大学紛争から企業社会へ……………20

大学封鎖の始まり(20) 封鎖とデモと(22) 紛争生活への回想(24)

第二節 直面する企業社会の壁……………28

「透明人間」を演じて昇進を目ざす(28) 労務部で出向・転籍工作に奔走(31) 出世志向や忠誠心が薄れてきた(34) 給料プラスアルファだけは働く(37) 海外駐在を機に転職(39) 団塊の世代の会社生活意識(41)

第三節 団塊の世代の妻たちの証言……………48

トップ昇進を期待する(48) 夫の出向に不安の思い(50) 出世志向の弱まったのが残念(52) 東京に住みたい(53) 家庭を大事にしてくれる夫に感謝(57) 次の転職のために頑張ろう(59)

第3章 変わり身が身上のモラトリウム世代……………61

第一節 会社生活は変化への適応……………62

会社変身の激しさ(62) 変身についていけるか(64) モラトリウム世代(66) これからどうする(68)

第二節 部下から見た上司の選別……………69

上司さまさま(69) 上司との付き合い(71) 良い上司とは(72)

第三節 業界不振下の会社生活……………75

過ぎし日のこと(75) 今は昔「重厚長大」(77) 何が支えになるか(78) これからどうするか(80)

第四節 モラトリウム世代の妻たちの証言……………82

地方勤務で疲れ果てた(82) 地方への転勤はイヤ(84) アメリカに行つてMBAを(86) 私の夢をかなえてくれる地位まで昇進してほしい(88) 共働きで二人三脚(90) 時間の余裕をエンジョイ(93) 団塊の世代の妻たちのプロフィール(95) モラトリウム世代の妻たちのプロフィール(98)

第4章 自立するか新人類世代……………103

第一節 共通一次の洗礼……………	104
------------------	-----

偏差値と共通一次試験(104)	地方出身者の受験(105)	塾・予備校の効用(107)	偏差値世代(109)
-----------------	---------------	---------------	------------

第二節 会社生活へのこだわり……………	114
---------------------	-----

就職(114)	入社後研修(116)	社内人事のショック(117)	容易でない勤務(120)	上司・先輩とは(125)	仕事に取り組む(128)	無思想について(131)
---------	------------	----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

第三節 新人類を見る先輩社員的眼……………	132
-----------------------	-----

アンケート調査(132)	団塊の世代は新人類をこう見る(133)	モラトリウム世代の新人類観は厳しい(135)
--------------	---------------------	------------------------

第5章 世界に広がる新世代サラリーマン……………	137
--------------------------	-----

第一節 国内企業に勤務する外国人サラリーマンの意見……………	138
--------------------------------	-----

不可解な残業(138)	会社の生活が全て(139)	女性の不思議な使われ方(140)	狭苦しいオフィス(141)	異文化コミュニケーション
-------------	---------------	------------------	---------------	--------------

シヨン教育を(142)

第二節 外資系企業勤務者の観察……………	144
----------------------	-----

人の出入りが激しい(144)	女性にとっては良い職場(145)
----------------	------------------

第三節 中東・アジア勤務者の手記……………	147
-----------------------	-----

アラブ世界からの報告(147)	香港からの報告(151)	オーストラリアからの報告(153)
-----------------	--------------	-------------------

第四節 ヨーロッパ勤務者の発言……………	157
----------------------	-----

日本への強い関心(157)	勤労者という要素(160)	国際化の要件(164)
---------------	---------------	-------------

第五節 アメリカ勤務者の体験と意見……………	165
------------------------	-----

日本の本社に顔が向く(165)	アメリカ人従業員との摩擦(168)	国際化教育の問題(171)
-----------------	-------------------	---------------

第6章 二一世紀企業社会の担い手たちから……………	173
---------------------------	-----

第一節 新世代サラリーマンの生き方……………	173
------------------------	-----

四つのプラン(173) プラン作成の根底(178) 多島化する新世代のライフプラン(186)

第二節 現代サラリーマンの世代構成……………191

世代論は成り立つ(191) 現代サラリーマンの世代区分(195)
旧世代から新世代へ(200)

第三節 企業への新世代サラリーマンの提言……………203

新人事制度の樹立(203) 楽しい職場をつくる(207) 能力開発を外に求める(208) フレキシブルな時間・賃金制度(209) 生涯福祉制度の発想転換(211)

あとがき

あ　と　が　き

私の家は、大学の後期課程で私の専門ゼミナールに所属した学生（ゼミテン）には二四時間開放してある。相談したいこと、話したいことがあると深夜に電話してきて「これから、いいですか」と訪ねてくることも多い。とくに毎年の正月は二日から四日まで数十名のゼミテンが次々にくるので、年の暮れはその準備のための料理づくりで台所は大忙しだ。タテマエの話はあまり出ない。飲んで騒いで言いたい放題。その中で一昨年、つまり昭和六〇年の正月に、「今の若者はいい加減だ」とか、「新人類は国を滅ぼす」などという本が出版されているが、こういう本はすべて旧世代が書いていて、ちっとも本当のところがわかっていない。会社で若手が集まる研究会があつて、こういう本を取り上げた時に、みんな怒って、著者に「もっと勉強しろ」って抗議文を出そうと言ひ合つたくらいだ」「そうだ、そうだ」という話題が出た。

こういう話を二〇年以上も聞いていて、ちょうど昭和六一年二月に私が還暦になるので、新世代自身から集めた情報を一冊にまとめて記念出版にしたいと思つた。還暦記念論文集はゼミテンの学者グ

グループがやりたいと言うので、これは別として、ゼミテンの総力を集めて、新世代サラリーマンの思想と提言」という情報を世に送りたいと考えたのである。一橋大学に私が着任したのは大学紛争時の昭和四五年であり、したがってゼミテン全員が団塊の世代以後の新世代で成りたっており、「しんめい会」という同窓会をつくっている。そこで「しんめい会」総幹事の加藤順氏（昭和四七年卒）を編集委員長とし、林大樹専任講師（昭和五九年院卒）を事務局とする編集委員会が昭和六〇年四月に発足した。

プロジェクトは次のように進んだ。第一には、卒業年次に沿ってグループをつくり、準備したテーマ・リストに従ってホンを語り合う。これには私の家を使うことにし、週末の日の午後から深夜までをあてることにした。グループは団塊の世代から在学生にまで及び、また卒業生の夫人たちの座談会や海外勤務地での座談会も加えて一〇回に及び、すべてが終了したのは六一年一〇月であった。さらに座談会に出席できなかった人には、同じテーマ・リストに沿った手記、報告書の提出を求めた。聴講生を除くと昭和六一年末現在でゼミテンは大学院をふくめて一二九名であり、参加者合計は七六名である。座談会記録テープの原稿起こしは在学のゼミテンにたのんだ。大変な分量だったが、「予備校の勉強の時の先生の講義のテープ起こしみたいだ」と、馴れた手つきで取り組んでくれた。うず高く原稿が積まれていくので、事務局の林君が悲鳴をあげ、「とてもコピーが取れない」というので、三回目の座談会からはワープロ化し縮小コピーに変更したが、それでも記録は、手記などをふくめる

と一メートル近くの厚さになった。

第二に、この本のためにさまざまな調査を行なった。まず、記録の中で不確かだったり、これとは思うトピックについてはあらためて集まってもらってインタビューを繰り返した。またアンケート調査も重ねた。ゼミテンの学者・研究者グループを集めて「一橋大学人事管理研究会」を結成したのは昭和五二年四月で、最初の仕事は東京都労働局「東京都における内職的家内労働の実態」（昭和五二年一月）の受託調査であった。その時には私以外はまだ助手、大学院生だったが、次の年にはゼンセン同盟「チェーンスストア労働者の実態と意識」の調査を受託、またその次の年からは三年間にわたって高齢者雇用開発協会「選択的定年制の機能とその功罪に関する研究」を受託して、調査能力を確立することができるようになった。それ以後も歴年、調査受託が継続していたのだが、昭和六一年度には雇用職業総合研究所を通じて「団塊の世代活性化調査」を行なうことになった。このアンケート調査はこの本のプロジェクトにぴったりと照応しており、その内容はこの本であちらこちらに引用しているが、それにもまして本書の理論構成の基盤づくりのために役立っている。

また、とくに本書のために、「ゼミテン卒業生からみた新人類社員への評価」と題するアンケート調査も行なった。さらに、本書の特徴の一つはゼミテン卒業生の夫人たちについての調査である。この調査は、夫人たちについての座談会や面接を踏まえた上でのアンケート調査から成りたっている。私のゼミナールでは、昭和五三年度から神戸大学、大阪市立大学との、いわゆる三商大ゼミに参加

し、経営学部門で研究報告を提出し始めた。この研究報告の中で新しい情報だと思える場合には『別冊・しんめい』として印刷してゼミテンに配付しており、第5号まで刊行している。昭和六一年度には本書の意図に合わせて「新世代からの提言——環境変化と今後の日本の経営——」と題する研究を行なうこととした。この研究の中で、大学受験における偏差値の問題をテーマの一つとするとともに、大学在學生における職業生活意識についての広汎なアンケート調査を行なった。その内容の一部もまた本書に引用されている。

昭和六一年四月に倉田良樹専任講師（昭和五三年卒）が着任して委員に加わったが、その頃にはもう情報の洪水になっていた。編集委員は何度も会合を開くのだが、生立ちから現在までのゼミテンの話をどのようにまとめていくかについての決断がつかず、編集作業は遅々として進まない。私がいると影響力が強すぎるので、編集委員会には家内がもっぱら出席しており、還暦は過ぎた、編集のメドはつかない、でヤキモキする日々が続いた。

見るに見かねて登場してきたのが長澤哲夫氏（経済企画庁国民生活局審議官）である。長澤氏と私の関係は、日本経済新聞の「交遊抄」（昭和六一年一月二十九日）で書いた通り、昭和三二年に京都大学経済学部岸本英太郎教授の研究室で、私が労働資料収集のために長期にわたり滞在して岸本教授がお世話になった時に、長澤氏が岸本ゼミの学生であったことから始まる。昭和三六年に岸本教授が『現代のホワイトカラー』をミネルヴァ書房から刊行された時に、その第四章の中にある「学卒ホワ

イトカラーの生活と思想」と題する一節のために、労働省に入省していた長澤氏がゼミテンを集めて何回もの座談会を開いて、それを編集したことがある。この座談会には私も二、三回参加し、宇治に出かけていったこともあった。私のゼミテンが計画している本書についてはすでに長澤氏は知っていたのだが、進行がはかばかしくないことを聞いて、「私がやる」と出てきてくれたのだ。

編集委員数名と事前に討議を重ねた上で、七月に「しんめい会」顧問として国際文化会館であらためて編集委員会を開くと、長澤氏は八月に一泊二日の合宿を求め、たちまちにして編集原案を作成し、執筆分担を決め、一〇月中旬原稿提出まで進めてしまった。その素晴らしい力量に感謝するとともに、本書が二五年前の故岸本教授の仕事と結びついた縁の深さに思いをいたした次第であった。一〇月中旬、原稿のほとんどが出揃い、東洋経済新報社の藤井さんにも参加していただいて編集会議が開かれ、深夜まで及んだ。この会議にも私は出ず、家内が出席した。一〇月末日に待望の最終稿が集まり、それを抱えて長澤氏と私が一月初めに三日間泊まり込みで最終編集に取りかかった。

座談会記録、調査結果、報告書、手記などのすべてをもう一度読み直した上で、膨大な最終原稿の圧縮に取りかかった。今回は座談会形式での編成をぜひ生かしたいと思ったが、そうすると原資料からの追加が少し欲しいし、海外からの手記類も未使用のものが次々に集まってきており、これも収録したい。結局、第2章から第5章の四章については、最終稿の中の最も重要と見られるテーマを二、三選んで座談会構成とし、それに調査結果や奥様アンケート結果を追加する、第1章と第6章は最終

稿を素材として新しく構成し直すということにした。こうして最終稿を私の手で書き改めて本書ができた。

読み返してみると、残した資料や最終稿の内容で収録しなかったことが多いのが心残りだが、ゼミ生一同で取り組んだ仕事、このような成果として刊行できたことに喜びが尽きない。そこで最後に、編集委員の氏名を紹介してしめくりにしたい。

加藤順（昭四七、編集委員長）、井出孝（昭四八）、米井忠生（昭四八）、荒川道治（昭五〇）、逢見直人（昭五一）、塩見健（昭五二）、倉田良樹（昭五三）、揖斐洋一（昭五四）、米田昇（昭五六）、中村剛（昭五七）、林大樹（昭五九院、事務局）、長澤哲夫（顧問）、津田あけみ。

編著者紹介

昭和27年 東京大学経済学部経済学科卒業。
現 職 一橋大学社会学部教授、経済学博士・社会学博士。
主要著書 『アメリカ労働組合の構造』（日本評論社、昭和42年）
『年功的労使関係論』（ミネルヴァ書房、昭和44年）
『労使関係の国際比較』（日本労働協会、昭和44年）
『日本的経営の擁護』（東洋経済新報社、昭和51年）
『日本的経営の論理』（中央経済社、昭和52年）
『現代経営と共同生活体』（同文館、昭和56年）
『人事管理の現代的課題』（税務経理協会、昭和56年）
『人事・労務管理』（放送大学教育振興協会、昭和60年）
『日本的経営の人事戦略』（同文館、昭和62年）

新世代サラリーマンの生活と意見

定価 1400 円

昭和62年2月25日 発行

著 者 つだ まさみ 津田真澄
発行者 高柳 弘

発行所 〒103 東京都中央区日本橋本石町1-2-1 東洋経済新報社
電話 編集 03(246)5661・販売 03(246)5467 振替 東京3-6518
印刷・製本 東洋経済印刷

本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。これらの許諾については、小社（電話03-246-5634）までご照会ください。

© 1987 〈検印省略〉 落丁・乱丁本はお取替いたします。

Printed in Japan ISBN 4-492-22081-X